



הנציגות הכלכלית בסיין  
המינהל לסחר חוץ  
משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה

**3. סקירת שוק התקשורת בסיין.....**

3	שירותי טלקומוניקציה בסיין – נתונים כלליים - 2006
3	תקציר מנהלים
6	שוק התקשורת – מבט לאחור
7	חברות ושירותים בתחום הטלקום בסיין
10	התקשורת הקווית
10	התקשורת הסלולארית
13	אינטרנט
15	טלוויזיה דיגיטאלית
16	שירותי תקשורת נוספים:
16	הגדרות נוספות בתחום התקשורת: טכנולוגיית הדור השלישי (THIRD GENERATION (G3 והמדיניות הממשלתית
18	הסינית
19	ריישיונות הפעלה:
19	שירותי ערך מוסף:
22	שחקנים עיקריים בתחום התקשורת בסיין

**23. תרבות עסקית בסיין.....**

23	כללי
28	לבוש
28	פגישות
29	נושאים לשיחה
30	שפה
30	מתנות
31	תודות

**32. ניהול משא ומתן בסיין.....**

32	כללי
33	שלבים במו"מ - אסטרטגיה
33	מהלכי פתיחה
34	שלב הערכת מצב
38	שלב סיכום המו"מ
39	יישום
40	לסיכום – מספר עצות לניהול מו"מ



הנציגות הכלכלית בסין  
המינהל לסחר חוץ  
משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה

שלום רב,

סין מרכזת כיום עניין רב בקהילה העסקית בישראל, כמו בעולם כולו. רבים מחפשים את הדרך הנכונה לשוק הסיני, ומגלים עד כמה מורכבת המשימה. הפער התרבותי הדרמטי והמרחק הגיאוגרפי הופכים את סין למדינה קשה לאיש העסקים המערבי, ולאתגר יחיד במינו.

אנו, במינהל לסחר חוץ, מאמינים כי בסופו של דבר גם בסין אין תחליף לעבודה קשה, להתמדה, לאורך רוח, וללימוד מעמיק. אנחנו מאמינים שלאור הצמיחה המלווה את סין מזה שני עשורים, ועל אף הסיכונים, שווה להתמודד עם האתגר הסיני המורכב. זוהי גם, תפיסת העולם המנחה את פעילות המינהל לסחר חוץ בסין, המתבצעת בראש ובראשונה דרך הנציגות הכלכלית הפועלת בבייג'ינג.

מבין 30 הנציגויות המופעלות על ידי המינהל לסחר חוץ, הנציגות בבייג'ינג היא מהעמוסות ביותר בפעילות. נציגות זו מטפלת במאות פניות מחברות ישראליות המגיעות אליהם מדי שנה, ובמקביל מפעילה כלי עידוד מיוחדים, חלקם ניסיוניים, ספציפית מול השוק הסיני.

הסקירה המצורפת על שוק התקשורת הסינית, שנכתבה על ידי הנציגות הכלכלית בבייג'ינג, מועברת אליכם גם היא כחלק מתפיסת עולמנו זו. שוק התקשורת בסין הוא אולי הדוגמה הבולטת ביותר לשיעורי הצמיחה, להיקפים המסנוורים ולהזדמנויות שהשוק הסיני מציע.

אני מקווה שהסקירה תימצא מועילה ומעניינת ושנוכל לסייע לך בדרך הארוכה אל השוק הסיני, בין אם באמצעות המחלקה הכלכלית בבייג'ינג או דרך מחלקת אסיה הפועלת במינהל לסחר חוץ במשרד התמ"ת בירושלים.

בברכה,

בוועז הירש  
מנהל המינהל לסחר חוץ

## סקירת שוק התקשורת בסין

### שירותי טלוקומוניקציה בסין – נתונים כלליים - 2006

מספר מנויים קוויים – 350 מיליון (מרץ 2006)

מספר מנויים סלולאריים – 404 מיליון (מרץ 2006)

פדיון משליחת הודעות SMS ביום: 100 מיליון יואן (ממוצע יומי ברבעון הראשון של השנה)

מספר הודעות SMS ביום: 1.1 מיליארד הודעות (ממוצע יומי ברבעון הראשון של השנה)

מספר גולשי אינטרנט – 111 מיליון, סה"כ (מאי 2006)

פדיון שנתי כולל בענף הטלקום – 72.5 מיליארד דולר (2005)

### תקציר מנהלים

בניגוד למתרחש בשווקים אחרים, שוק התקשורת הסיני הוא כיום אחד השווקים התוססים בעולם. אף על פי שסין נחשבת מדינה מתפתחת, קצב התפתחות שוק התקשורת בסין הוא מן הגבוהים בעולם, זאת בעיקר הודות לרפורמות הכלכליות שהונהגו על-ידי ממשלת סין. בחמשת השנים האחרונות בלבד, עלה מספר המנויים הסלולאריים ביותר מ- 400%: על פי סטטיסטיקה אותה פרסם משרד תעשיות המידע, מספר המנויים הסלולאריים הגיע ביוני 2006 ל- 420 מיליון משתמשים (בשנת 2002 עברה סין את ארצות הברית והפכה לשוק הסלולארי הגדול ביותר בעולם) והשימוש בטלפון הסלולארי הוטמע בכל שכבות הגילאים ברחבי סין. מספר המנויים הקוויים מגיע ל- 350 מיליון (לא ניתן להתעלם

מהתופעה בה אחוז הגידול במנויי הטלפון הסלולארי גבוה בהרבה מן העלייה במנויים הקוויים), וכמו כן נמנו כ- 111 מיליון גולשי אינטרנט בסין. China Mobile ו- China Unicom – חברות התקשורת הסיניות, מדורגות היום במקום הראשון והשלישי בהתאמה כספקיות שירותי התקשורת הגדולות ביותר בעולם; Guangdong Mobile נחשבת לספקית שירותי הטלפון הסלולארי הגדולה בעולם.

לאחר צמיחה אימתנית במהלך שנות התשעים ובתחילת שנות ה- 2000, תעשיית הטלוקום מתחילה להראות סימני בשלות. בד בבד החלה הממשלה הסינית לנקוט נוקטת צעדים ליצירת תחרותיות בענף על מנת להוריד את המחירים ולקדם מתן שירותים איכותיים יותר. בעקבות הסכמי ה- WTO שנחתמו בין סין לארצות הברית, מרככת סין את מדיניותה הנוקשה לגבי השקעות בתחום הטלוקומוניקציה. תחום שירותי ערך מוסף נפתח למשקיעים הזרים עם הצטרפותה של סין לארגון.

שוק התקשורת בסין עובר כיום שני שינויים חשובים. הראשון הוא מעבר מתחרות מוגבלת לתחרות אפקטיבית. המשמעות העיקרית של צעד זה היא השפעה ממשלתית פחותה, קבלת החלטות בעלות אורייטנציה שיווקית ועל פי אמות מידה כלכליות והצגתם של ספקי שירות חדשים על פי דרישה. דברים אלו הם אינם עניין של מה בכך – רוב חברות התקשורת הגדולות כיום נשלטות על-ידי הממשלה. דה-רגולציה של הענף הוא תהליך מורכב סבוך באינטרסים הנובעים מבעלות ממשלתית זו. יתרה מכך, תהליך הפרטה בענף התקשורת בסין הינו רחב היקף וכולל שינוי מבני בסיסי במשרד תעשיות המידע ( Ministry of Information Industry), שינוי מדיניות ושינויים במערכות הניהול הקיימות בספקיות השירות היום. פעמים רבות גם אם פקידי הממשלה רוצים בשינוי, בשל התוצאות הסבוכות הצפויות ממהלך כזה - קצב התנהלות הרפורמה הוא איטי וממושך. עקב כך נאלצים הסינים לנקוט בדרך ה"בטוחה": יצירת איזון בין אינטרסים מפלגתיים

---

(אינטרסים העלולים להיפגע עקב הרפורמות) ובין האינטרסים הכלכליים שפירושם פתיחת השוק לתחרות מוגבלת.

השינוי החשוב השני בשוק התקשורת היום בסין הוא מעבר מתקופה של צמיחה אדירה בענף לתקופה של בשלות וגידול ממותן ומבוקר. בסין, קיימת כיום ירידה בשיעורי הגידול של ענף התקשורת, שיעורי גידול שהגיעו לשיאים בשנתיים האחרונות. מספר המנויים הקווים, הסלולאריים ומנויי האינטרנט מתייצב. גם ההשקעות במגזר הולכות וקטנות, ובאופן טבעי החברות מתמקדות בהרחבת הפדיון תוך מתן שירותים משופרים.

בעידוד ובהתאם למגמה העולמית, סין היום מתכוננת במרץ לקבלת טכנולוגיית "הדור השלישי" בתחום התקשורת הסלולארית ("3G"), על-ידי פיתוח תקן לאומי (TD-SCDMA) אשר יזכה בהכרה בינלאומית (יתחרה בתקנים האמריקאים US CDMA2000 והאירופאים – WCDMA). על אף העובדה שלנושא ניתנה קדימות על-ידי שר תעשיות המידע (Ministry of Information Industry), השאלה המרכזית היא מתי תאמץ סין רשמית את הטכנולוגיה הזו, ויתרה מזאת - כיצד. ההערכה שהייתה קיימת עד לא מזמן היא שסין תעניק רישיונות הפעלה החל מאמצע שנת 2005 לאחר הבדיקות והניסויים המתאימים, אך דחיית המועד מספר פעמים הותירה את השחקנים הרלוונטים בידיים ריקות; הלכה למעשה לא ניתן לדעת מתי הממשלה אכן תבצע את השינוי. בכל מקרה, ברקע קיים גם לחץ לסיים את פריסת הטכנולוגיה עד לשנת 2008 בה תיערך האולימפיאדה בבייג'ינג.

ל"טכנולוגיית הדור השלישי" חשיבות מכרעת בתחום התקשורת בסין בשנים האחרונות והיא משפיעה רבות על פעילות החברות המקומיות והבינלאומיות בענף שמחכות בציפייה להחלטת הממשלה בנושא, וזאת כיוון שרבים מיצרני ציוד התקשורת הבינלאומיים והמקומיים כמהים לקבל רישיונות הפעלה, וכבר החלו

בפיתוח ציוד תואם. הטכנולוגיה עצמה מציעה, ביחס לטכנולוגיה הקיימת בתחום הטלפון הסלולארי, מגוון רחב של שירותי טלקום חדשים כגון שירותי מולטימדיה, טלוויזיה, מסחר ובנקאות, וכן שירותים מקומיים.

## שוק התקשורת – מבט לאחור

לפני החלת הרפורמות הראשונות בענף טלקום בשנת 1994, **משרד הדואר והטלקומוניקציה** היה המשרד האחראי על ניהול ותפעול רשויות הדואר ותעשיות התקשורת בסין. המשרד סיפק שירותים באמצעות הזרוע התפעולית של המשרד – **China Telecom**. במטרה להגדיל את הרשתות הפרטיות ובתגובה ללחצים מכיוון הצרכנים, החלה הממשלה הסינית בשנת 1994 לבצע רפורמה רשמית בענף על-ידי הצגת מתחרה חדש בענף הטלקומוניקציה – **China Unicom**. המתחרה, **China Unicom** התקשתה לעמוד בתחרות עם **China Telecom** מפאת הקשרים החזקים בין משרד הטלקומוניקציה ל – **China Telecom**. ארבע שנים לאחר מכן, ב-1998, החליטה הממשלה להפריד לחלוטין בין הזרוע הניהולית והתפעולית במשרד – הזרוע הניהולית הוסבה ל**משרד תעשיית המידע** (Ministry of Information Industry – MII). הזרוע התפעולית – **China Telecom** – הפכה לספקית שירות עצמאית. בשנת 2002 חולקה **China Telecom** באופן גיאוגרפי: כ-30% מהקבוצה אוחד עם עשר חברות בת ממחוזות באזור צפון סין ואלה יצרו יחדיו את **China Netcom Group**. כ-70% מהקבוצה אוחדו עם 21 חברות בת בדרום סין, ל – **China Telecom Group**. בנוסף, הוחלט על הקמת **China Mobile**, שתתמקד במתן שירותי סלולר – תחום שאך זה התחיל להתפתח. כתוצאה מהרפורמות הללו, הפך ענף הטלקום הסיני בפחות מעשר שנים ממונופוליסטי מובהק לבעל מאפיינים של תחרות מוגבלת.

## חברות ושירותים בתחום הטלקום בסין

כיום, קיימות 5 חברות עיקריות המספקות שירותי טלקומוניקציה בסין:

### China Telecom

זאת החברה הראשונה שנוצרה בעקבות ההפרדה שהתבצעה במשרד הדואר והטלקומוניקציה בין הרשויות התפעוליות והניהוליות. ב-2002 עברה החברה רפורמה נוספת בה קיבלה חזקה בעיקר על הפרובינציות הדרומיות של סין – שם היא נחשבת לחזקה.

על אף ההפרדה, עדיין עומדים בראשה רבים מראשי המשרד לשעבר. לחברה יותר מ-202 מיליון מנויים קוויים (היא החברה הגדולה ביותר בתחום התקשורת הקווית), 42 מיליון מנויים לטכנולוגיית SMART (ראה הרחבה), ועוד כ-13.8 מיליון מנויי אינטרנט. החברה צפויה להודיע השנה (2006) על עלייה של כ-5% בפדיונותיה עד לסך של 21.8 מיליארד דולר. גם השוק האלחוטי של החברה מראה סימני צמיחה יציבים.

כיום אין החברה פעילה בתחום התקשורת הסלולארית (תחום זה הועבר לידי **China Mobile**) אך היא מפעילה רשת PHS (בדומה ליפן), זאת בכפוף למגבלה שהטיל ה-MII על הפצת השירות בערים הגדולות בסין.

### China Mobile

זו הינה ספקית הסלולר הגדולה בעולם (לאחר שעברה את וודאפון הבריטית גם בשווי שוק וגם במספר מנויים באוגוסט 2006); היא אחת משתי ספקיות שירותי הסלולר הפועלות כיום בסין ונחשבת לספקית הגדולה ביותר בסין בהיותה

מפעילת רשת GSM ו-CDMA בפריסה ארצית ולה חברות בת הזכות לעצמאות יחסית. החברה שולטת על כשליש משוק התקשורת הסיני ועל כ- 61% מן השוק הסולארי (270 מיליון מנויים, כ-8 מיליון מנויים בבייג'ינג בלבד). עם הזמן, התפתחה החברה ומלבד לשמש כספקית שירותי סלולר החלה לספק גם שירותי תוכן. בעתיד, צפויה CM לעמוד בפני תחרות גוברת מצד חברות התקשורת המקומיות הגדולות **China Telecom** ו- **China Netcom** המעוניינות לתפוס נתחים בשוק הסולארי. כמו כן, עתידה **China Mobile** לקבל את הרישיון להפעלת שירותים סולאריים בטכנולוגיית ה-3G. לשם כך, היא ממתינה לקבלת הבהרות מן הממשלה באשר למדיניות טכנולוגיית 3G.

## China Unicom

זאת הינה חברת תקשורת לרשת קווית וסולארית (ספקית שירותי הסלולר השנייה בגודלה אחרי **China Mobile**) והיא כוללת רשת GSM ו-CDMA ברוב הפרובינציות, רשת אותה ירשה מחברת טלקום בבעלות צבאית. למעשה, CU היא החברה היחידה שקיבלה היתר לספק מגוון של שירותים, מ-VOIP, חיוג קווי, הפעלת שיחות בינלאומיות, תוכן, אינטרנט ופס רחב. CU הינה גם הזכיינית של פרויקט ה-CDMA בסין, כאשר ניהול הפרויקט נעשה באמצעות חברת הבת Horizon Unicom. ל-CU שליטה על כ-33% מן השוק הסולארי (לחברה כ-131 מיליון מנויים). על-ידי הפעלת רשת CMDA, עתידה CU להגדיל את מספר המנויים שלה תוך מתן פתרון למצוקת התדרים ברשת GSM. ברשותה גם מיזם ה-Paging. לאחרונה סובלת החברה מהאטה מסוימת בגידול ומאבדת נתחים מהשוק לטובת יריבתה **China Mobile**.

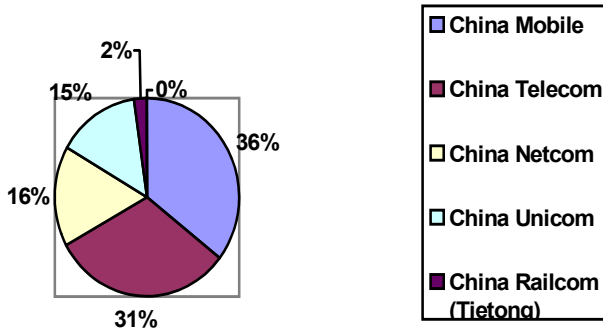
## China Netcom

החברה נוצרה כאשר **China Telecom** חולקה גיאוגרפית. כ-30% מ-**China Telecom** אוחדה עם חברת הטלקום Jitong והשתיים יצרו את **China Netcom**. החברה חולשת על כעשר פרובינציות וערים גדולות בצפון-מזרח סין, ומספקת למנייה מגוון שירותי טלקומוניקציה. החל משנת 1999 מעניקה החברה שירותי IP ושירותי אינטרנט בפס רחב. החברה מספקת בעיקר שירותי אינטרנט, שמספר המשתמשים בהם עלה משמעותית בשנתיים האחרונות.

## China Tietong

עד לאחרונה נקראה חברה זו בשם **China Railcom**. חברה שנוסדה על תשתית מסילות הרכבת ובמשך 50 שנים פעלה תחת חסותו של משרד הרכבת הסיני, תוך מתן שירותי תקשורת בלעדיים למערך הרכבות בסין. בשנת 2000 החלה החברה לספק באופן רשמי שירותי תקשורת לציבור הרחב והשנה הפכה להיות גוף עצמאי שאינו קשור למשרד הרכבת, ולכן נחשבת כמפעילה החדשה ביותר מבין המפעילות הקיימות כיום. על אף עצמאותה, החברה עדיין מספקת את רוב שירותיה לתשתית הרכבות ועל כן נחשבת כפחות תחרותית ממתחריה. עם זאת, יתרונה מתמקד בתשתית קיימת המתפרסת על 120 אלף ק"מ, כאשר מתוכם כ-42 אלף הינם Optic-Fibre. כמו כן היא בעלת מפעילים מקומיים במרבית הפרובינציות. נוסף על שירותי האינטרנט, מספקת CRC גם שירותי טלפון IP. מבין ששת ספקיות השירות, החברה גדלה בקצב הולך וגדל (פדיון החברה גדל בשנה האחרונה בשיעור של 50.8% לערך לעומת השנה שקדמה). לחברה כ-11 מיליון מנויים קוויים ועוד כמיליון מנויי אינטרנט.

כיום, לאף אחת מהחברות אין נתח שוק הגבוה מ-40% :



## התקשורת הקווית

שתי השחקניות הגדולות בשוק זה הן **China Telecom** ו- **China Netcom**. הפדיון בענף זה סובל במיוחד מהאטה בשל התחרות הקיימת בשוק והעדפת הצרכנים את האלטרנטיבה הסלולארית המתפתחת במהירות.

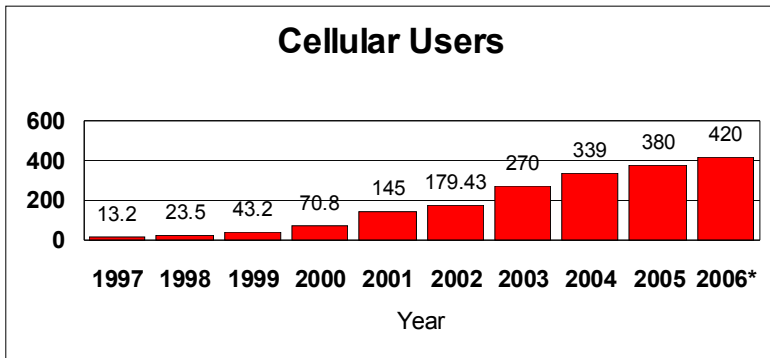
## התקשורת הסלולארית

סין החלה לספק שירותים סלולאריים לקראת סוף שנות השמונים ועם הזמן הפכה להיות לשוק הסלולארי הגדול בעולם. כיום מספק ענף הסלולארי בסין מגוון רחב של שירותים שאינו נופל משירותים המוצעים בחו"ל: שירותים קוליים מקומיים, שירותים בינלאומיים, שירותי ערך מוסף כגון שיחה מזהה, עקוב אחרי ותיבה קולית. בנוסף לשירותים הקוליים, ניתן לשלוח ולקבל הודעות קצרות (SMS) ו-MSM. שירותי תוכן כגון גלישה באינטרנט, דואר אלקטרוני ומשחקים גם מוצעים לציבור הרחב. עם הפעלת הדור השלישי, עתידים שיודרי טלוויזיה בסלולר להפוך לטרנד החם הבא בשוק התקשורת הסלולארית.

נכון להיום מספר המנויים הסולאריים נאמד ב-420 מיליון לערך. שוק הסלולר אחראי על כ-46% מכלל הפדיון בענף התקשורת. כ-90% מבין המנויים משתמשים בטכנולוגיית GSM והשאר, 28 מיליון מנויים לערך, נתמכים על-ידי CDMA. חלק מן הצמיחה הניכרת בענף בשנים האחרונות נזקפת להיצע הגדול של מכשירי היד (Handsets) שהוזיל באופן משמעותי את מחירם, ובכך הגדיל משמעותית את מספר המנויים הסולאריים.

כיום, אחוז המנויים הסולאריים מכלל האוכלוסייה עומד על שיעור שבין 30% ל-40%, נתון המצביע על הפוטנציאל העצום אשר עדיין לא מומש.

בגרף הבא ניתן לראות את קצב הגידול של מספר המנויים הסולאריים בסין (מיליונים) מעודכן ליוני 2006:



על אף התמתנות בשעורי הגידול בענף, צפוי מספר המנויים להוסיף ולעלות במשך חמשת השנים הקרובות, וזאת על חשבון הגידול בתקשורת הקווית.

ייצור מכשירי סלולר - היצוא הסיני של מכשירי סלולר עלה בכ- 56% בשנה האחרונה ועבר את רף 200 מיליון המכשירים. בכך, הופכת סין להיות בסיס ייצור

---

עולמי של מכשירי סלולר. מרבית הייצוא (כ-90%) נזקפת לחברות הבינלאומיות כגון נוקייה (פדיון החברה מיצוא מסין בשנה הקודמת (2005) עמד על 230 מיליון דולר), מוטורולה, סוני אריקסון וסמסונג אשר הרחיבו את פסי הייצור המקומי. עם זאת – צפויה האטה במכירות מכשירי הסלולר בתוך סין כתוצאה מן הירידות בביקושים.

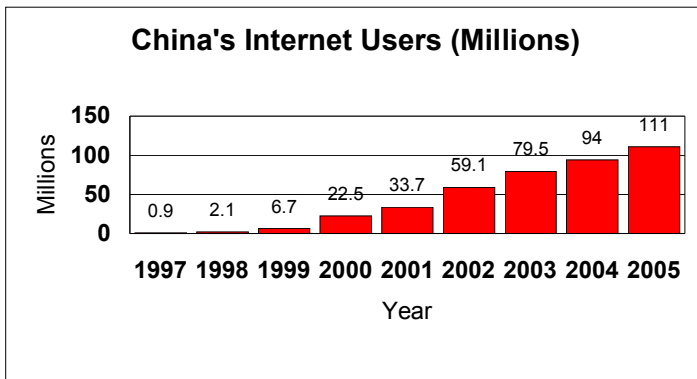
## אינטרנט

לאחר כ-20 שנות התפתחות איטית, מראה האינטרנט בסין סימני גידול משמעותיים. בשנתיים האחרונות חלה נקודת המפנה, והאינטרנט הפך ממשאב עלום לאמצעי מידע ידוע ונגיש.

על פי נתוני ה- CNNIC (ראה הרחבה בהמשך) עלה מספר הגולשים באינטרנט מ-250 ב-1992, לכ-111 מיליון משתמשים בתחילת 2006.

בשנת 1987, שלח Qian Tianbai את הדואר האלקטרוני הראשון בסין. כותרתו הייתה: "לחצות את החומה הגדולה ולהצטרף לעולם". בו בזמן, החלו עבודות פיתוח תשתית האינטרנט בהיקף ארצי. בשנת 1994 נפתח קו ראשון לציבור במהירות של 65 Kbps, ולאחר כשלושה חודשים, הושק ספק האינטרנט הראשון כחלק מתהליך הרפורמה בענף הטלקום. בשנת 1997, חוקקה הממשלה הסינית חוק לניהול ואבטחת רשת בנושאים הקשורים לאינטרנט.

### הגידול במספר המשתמשים באינטרנט:



\* מקור: China Internet Network Information Center

## מספר ושעורי הגידול במשתמשי האינטרנט (במיליונים)

שנה	2000	2001	2002	2003	2004	2005
משתמשים	22.5	33.7	59.1	79.5	94	110
% שינוי	336%	118%	75%	34.5%	18.2%	18.1%

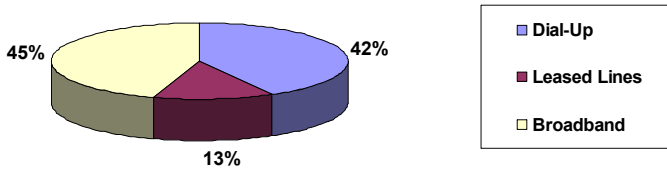
\* נתונים מתוך: China Internet Network Information Center

בדוח ה-17 שהופץ על-ידי מרכז המידע הסיני לרשת האינטרנט (CNNIC) בינואר 2006, צוין כי השימוש באינטרנט בסין עובר טרנספורמציה בעיקר בשני מישורים: האחד, מטרת השימוש שהייתה מוגבלת עד לא מזמן לחיפוש ואיסוף מידע בנושאים חדשניים ואקטואליים מתרחבת לתחומים נוספים כמו תרבות, בילוי ופנאי. הסיבה העיקרית לכך היא החדרת השימוש באינטרנט לחיי היום יום ונגישות השירותים המופצים על-ידי האינטרנט. המישור השני הוא קהל המשתמשים שהופך פחות ופחות מוגבל לגישה לאינטרנט ולתכנים המצויים בו. עדיין, הסיבה העיקרית להגבלה הקיימת במספר המשתמשים נובעת מרמת ההתפתחות בחינוך ובכלכלה ועל כן ל"דחיפת" השימוש באינטרנט, בייחוד, חשובה ההשקעה בתחומים אלו – ובעיקר ברמה המקומית/פרובינציאלית. השנה, חלה עלייה ביחס הנשים הגולשות באינטרנט לעומת הגברים (41.3%).

כיוון שלמעלה מ-93% מהמנויים גולשים באינטרנט באמצעות המחשב האישי (PC), המחשבים הינם הפלטפורמה הנפוצה לגישה לאינטרנט בסין, מהווה האינטרנט הזדמנות ליצרני המחשבים להאיץ את המכירות וכתוצאה מכך התחרות ביניהם גורמת לירידת מחירי השוק של המחשבים. ככל שגדל המידע הנגיש באמצעות האינטרנט יחד עם הירידה במחירי הגלישה, הופך המחשב האישי למצרך אטרקטיבי יותר בעיני הצרכן הסיני. גורמים נוספים לעלייה במכירות המחשבים האישיים הינם הפיכתו של המחשב לסמל סטטוס כלכלי והרחבת רשתות מחשבים במיזמים קטנים ובינוניים.

## אמצעי ההתחברות לאינטרנט (יולי 2005):

Users of different accessing methods  
(in millions of users)



• נתונים מתוך: China Internet Network Information Center

### טלוויזיה דיגיטאלית

תחום השידורים הדיגיטליים תופס בשנים האחרונות תאוצה רבה בסין, וסביר כי בסיס הלקוחות הפוטנציאליים ואפשרויות ההשקעה בענף יהפכו את השידורים הדיגיטליים לאחד הענפים החמים בתחום התקשורת בשנים הבאות (לפחות עד לאולימפיאדה). מתוך 350 מליון בתי אב בסין, כ-120 כבר מחוברים לטלוויזיה בכבלים. על פי הרגולטור הראשי בענף, ה-SARFT, סין מתכננת לסיים את פריסת השידורים הדיגיטליים עד 2008 ברוב חלקי המדינה, ולהפסיק באופן סופי את השידורים האנלוגיים עד לשנת 2015. כיום, הענף עדיין סובל מתקינה לא מספקת ובעיות של אינטגרציית רשתות.

## שירותי תקשורת נוספים:

### XLT – Xiao Ling Tong

השירות הנ"ל שהוא למעשה תקשורת בדמותו של מכשיר יד הדומה למכשיר סלולארי, הושק בסין בשנת 1997 ותפס תאוצה בין השנים 2002 – 2003. השירות, משמש במקומות מסוימים תחליף זול ונוח לטלפון הסלולארי, זמין בכ- 350 ערים בסין, ומספר המנויים לשירות מגיע כיום לכ- 70 מיליון. השירות הוא שימוש בקווי PSTN, כך שהלקוח אינו משלם עבור שיחות נכנסות כמו בשאר מפעלי השירות הסלולארי. היתרונות בשירות הנ"ל הן בעיקר העלות הזולה (התשלום דומה לדקת שיחה בקו אנלוגי) ויכולת הניוד הקיימת, על אף שזו האחרונה מוגבלת יחסית (לא ניתן לצאת מחוץ לתחום השידור המקומי - Native Network), ובנוסף, הקליטה חלשה בהרבה מאשר בטלפון סלולארי רגיל. מלבד העלות הזולה ניתן לקבל גם שירותי ערך מוסף, כך שלמקומיים המבקשים פתרון ניד זול – טכנולוגיית ה-Xiao Ling Tong רלוונטית ביותר.

## הגדרות נוספות בתחום התקשורת:

### משרד תעשיית המידע (Ministry of Information Industries)

זהו הגוף האחראי על החקיקה והפיתוח עבור כל תעשיית ה-IT ובידיו מרוכזות מרבית הסמכויות, ולא רק בתחום הטלקום. גוף זה מאגד בתוכו את משרד התקשורת והדואר, משרד האלקטרוניקה משרד הרדיו הסרטים והטלוויזיה. המשרד משמש כמפקח ורגולטור, אך גם כמפתח תעשיית ציוד התקשורת המקומית.

## **SARFT**

### **State Administration of Radio, Film and Television**

משרד זה הוקם בשנת 1998 והינו גוף אדמיניסטרטיבי הממונה על הרדיו, הטלוויזיה ותעשיית הקולנוע במדינה; הוא המפקח הישיר על גופים שונים, כגון האקדמיה לקולנוע וההוצאה לאור.

## **טכנולוגיית GSM**

Global System for Mobile Communications היא כיום הרשת הנפוצה ביותר בסלולארי באירופה, צפון ודרום אמריקה, אוסטרליה, המזרח התיכון ואפריקה, וגם בסין. GSM היא למעשה מערכת דיגיטלית לטלפונים סלולאריים המשתמשת במגוון של אפשרויות גישה, והיא הטכנולוגיה היחידה המאפשרת שירותי מידע נכנסים ויוצאים כגון דואר אלקטרוני וגלישה באינטרנט.

## **טכנולוגיית CDMA**

זו טכנולוגיה נפוצה באירופה ומדינות אסיה, הפועלת במקביל לרשת GSM, שעה שלטכנולוגיית ה- 2G) SECOND GENERATION (2G) קיבולת גדולה יותר והיא בעלת מהירות העברת מידע גבוהה יותר מאשר טכנולוגיות ה- GSM או ה- TDMA הנהוגה בארצות הברית. טכנולוגיית ה-CDMA מאפשרת גם גלישה באינטרנט. על יד הפעלת רשת CDMA, עתידה CU להגדיל את מספר המנויים שלה תוך מתן פתרון למצוקת התדרים ברשת GSM.

## תכנולוגיית הדור השלישי - (3G)THIRD GENERATION והמדיניות הממשלתית הסינית

בעידוד ובהתאם למגמה העולמית, סין מתכוננת במרץ לקבלת טכנולוגיית הדור השלישי – "3G" על-ידי ניסיון לפתח תקן משלה אשר יזכה בהכרה בינלאומית.

רבים מיצרני ציוד התקשורת הבינלאומיים והמקומיים כמהים לקבל רישיונות הפעלה, וכבר החלו בפיתוח ציוד תואם. לקראת שנת 2007 צפויה להסתיים הפריסה הכלל ארצית. Mill קיבל החלטה לתמוך בשלושה עד חמישה מרכזים ממשלתיים של מו"פ, אשר באחריותם לפתח את מערכות ה-3G. השלב הראשון בפריסת טכנולוגיית ה-3G תוכנן לשנת 2003, נדחה לשנת 2005 וכיום עומד בסימן שאלה. הפריסה של הטכנולוגיה מתוכננת תחילה להתבצע בפרובינציות החוף המפותחות ובערים הגדולות, ולקראת שנת 2007 אמורה להסתיים הפריסה הכלל ארצית.

יחד עם פיתוח הטכנולוגיה החדשה, קיימות הערכות על פי הן לא ימהר הצרכן לנטוש את טכנולוגיית ה-2G לטובת ה-3G, זאת לנוכח העובדה ששירותי ה-2G יהיו זולים יותר מאשר ה-3G. המנויים החדשים, רובם מן הפרובינציות הפחות מפותחות, מהווים ציבור צרכנים רגיש יחסית לעלויות הגבוהות ולכן הם עשויים להסתפק בשירותי קול בסיסיים בלבד. על מנת להפוך את המחיר הגבוה יחסית לנגיש ואטרקטיבי עבור כלל ציבור המנויים, יהיה על טכנולוגיית ה-3G להציע שירותי ערך מוסף מתקדמים ומגוונים יותר, דוגמת מהירות גלישה גבוהה וכן שירותי Video Conferencing. הצורך של המפעילות הסלולאריות בפיתוח תשתית למתן שירותים אלו, הינו בבחינת חלון הזדמנויות עבור ספקיות הציוד הזרות.

## רישיונות הפעלה:

### רישיון ISP

רישיון ספק שירותי אינטרנט מוענק על-ידי משרד תעשיות המידע לחברות הנחשבות ספקיות שירותי אינטרנט.

### רישיון ICP

רישיון ICP (Internet Content Provider) מוענק על-ידי משרד התרבות הסיני (Ministry of Culture – MOC) המאשר לחברות בתחום האינטרנט לפעול בחופשיות בהשוואה למשרד תעשיות המידע, הודות למדיניות קידום תעשיות מדיה דיגיטאליות (חברות בתחום ה-gaming, וכו'). עם זאת, ידו של משרד תעשיות המידע תמיד תהיה על העליונה – זהו המשרד המפקח על שירותי האינטרנט גרידא. בכל זמן נתון, המשרד יכול להחליט באשר לשירותי האינטרנט המסופקים לציבור.

## שירותי ערך מוסף:

### SMS – שירות ההודעה הקצרה

שירות זה מהווה חלק מחבילת השירותים של כל מני סלולארי ועלותו נמוכה יחסית. המנויים זכאים גם לקבלת מידע נוסף על פי דרישה, כגון מחירי מניות וכו'. על פי מקורות רשמיים, רק בשנת 2004, שלחו מיליוני המנויים הסלולאריים בסין יותר SMS מאשר בכל מדינה אחרת בעולם.

### WAP – WIRELESS ACCESS PROTOCOL

שירות זה החל לפעול סין בחודש מאי 2000 באופן הבא: CM מספקת שירותי בנקאות ומסחר במניות באמצעות ה-WAP, CT מספקת את עדכוני החדשות ו-CU אף היא מספקת מסחר במניות ושירותי בנקאות, כמו גם אפשרות

להשתתפות בהגרלות פיס. כיום קיימת שיטת תמחור כלל ארצית וניתן להתחבר באמצעות מענה אוטומטי.

היענות המנויים הסלולאריים ל WAP הייתה עד כה נמוכה בהרבה מן התחזיות של המפעילות הסלולאריות ושל ספקיות הציוד הזרות. החסרונות, כגון עלות הגבוהה יחסית של המכשיר, מהירות גלישה נמוכה, מסך קטן שאינו מצטיין ברזולוציה גבוהה והחשש מפני גניבות, מונעים את חדירת ה WAP לתודעת כלל ציבור המנויים הסלולאריים. השירות עשוי להפוך פופולארי יותר בזכות היכולת להעביר מידע בזמן אמיתי וחשיבות גורם הזמן בתחומים דוגמת המסחר במניות או רכישת כרטיסי טיסה.

### MOBILE INTERNET – MONTERNET

שירות ה – Monternet ([www.monternet.com](http://www.monternet.com)) הניתן על-ידי CM מקשר בין ספקי תוכן עשיר חיצוניים (כיום מדובר בספקי תוכן של WAP ו SMS) למנויי הסלולארי, ו-CM מעניקה שירותי BILLING ומרכזת את ההכנסות המגיעות לספקים השונים. המנוי משלם עבור כמות המידע שהוא צורך והספק משלם ל-CM אחוז מרווחיו בעבור השירות. דבר זה הופך את המכשיר הסלולארי מכלי תקשורת קלאסי למסוף מידע מקיף. באמצעות השירות ניתן להשתמש בטלפון הנייד לעריכת קניות, בידור, העברת קובצי תמונה, מסחר במניות וכו'. השירות פתוח בפני ספקי תוכן בלתי תלויים אך בשלב הראשוני של היישום יוגבל שירות ה-BILLING לחיוב חודשי, ועלות המוצר תוגבל אף היא.

### DOUBLE BILLING

שיטת החיוב הנהוגה היום בסין מחייבת את שני הצדדים בעבור השימוש בשירותים סלולאריים. ה"צד המתקשר" וה"צד המקבל" משלמים גם יחד עבור הפעילות ועבור השימוש בזמן אוויר.

---

## " LUCKY NUMBER"

הסינים מייחסים חשיבות רבה למשמעות המילולית של הספרות. תכונה זו באה לידי ביטוי בבחירת מספר הטלפון הסולארי. היות והצרכן יכול לבחור את מספר הטלפון הנייד, יש המוכנים לשלם יותר עבור מספר מרובה "ספרות מזל". לדוגמה הספרה 8 הינה סמל למזל טוב, כמוה גם 6 או 9 (בסינית הספרה 9 בעלת משמעות של "אין סופי" או "נצחי", וצירוף הספרות 18, 168, או 518, פירושו "אני עתיד להתעשר"), רכישת קוים בעלי מספרי "מזל" תהיה על כן יקרה יותר; לעומתם, הופעת הספרה 4, שמשמעותה "מוות" או הצירוף 14 – "עומד למות" במספר הטלפון עשויים להוזיל את המחיר של הקו עבור מי שירכוש אותו.

## שחקנים עיקריים בתחום התקשורת בסין

### ספקיות שרותי תקשורת

#### תקשורת קווית

*China Telecom* <http://en.chinatelecom.com.cn>  
*China Netcom* <http://www.chinanetcom.com.cn/en/index.asp>  
*China Tietong* <http://www.chinatietong.com/english/index.htm>

#### סלולר ולוויין

*China Mobile* <http://www.chinamobile.com/ENGLISH/index.html>  
*China Unicom* [www.chinaunicom.com.cn](http://www.chinaunicom.com.cn)  
*China Satcom* <http://www.chinasatcom.com/English>

### יצרניות ציוד תקשורת

Huawei <http://www.huawei.com>  
 ZTE <http://www.zte.com.cn:8080/main/index.shtml>  
 Datang [http://www.china-cdt.com/index\\_e.htm](http://www.china-cdt.com/index_e.htm)  
 UTStarcom <http://www.utstar.com>  
 Putian Group [www.china-putian.com](http://www.china-putian.com)  
 Ningbo Bird [www.birdintl.com](http://www.birdintl.com)  
 Eastcom [www.eastcom.com](http://www.eastcom.com)  
 TCL Mobile [www.tclmobile.cn](http://www.tclmobile.cn)  
 NEC <http://www.nec.com>  
 Panda Group [www.chinapanda.com.cn](http://www.chinapanda.com.cn)



הנציגות הכלכלית בסין  
המינהל לסחר חוץ  
משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה

## תרבות עסקית בסין

### כללי

התרבות הסינית היא מן העתיקות בעולם ולה מאפיינים ייחודיים הבאים לביטוי גם בתרבות העסקית. מטרת מסמך זה הוא להציג את מספר מאפיינים מתרבות זו בהקשר העסקי. מצד אחד התרבות העסקית הסינית מורכבת ומבוססת על היררכיה, גיל ובכירות ומסכת חוקים בסיסית; מאידך, התרבות העסקית הסינית פתוחה וגמישה ואינה קשיחה כמו זו היפנית. ככלל, ניתן לומר כי עדיף לטעות ולהיות מנומס וסבלני מדי במקום להיות ישיר ונמהר.

הסינים מעריכים מאוד את הקשר האישי לפני בעת ולאחר התהליך העסקי ומשקיעים זמן ומאמצים רבים בפיתוח וטיפוח הקשרים הנ"ל. טיפוח הקשר האישי הוא חלק אינטגרלי בתהליך עשיית העסקים בסין. בסין מקובל לעשות עסקים עם חברים.

הסינים מייחסים חשיבות רבה לפנים או לכבוד. הסינים ימנעו מכל סיטואציה שתגרום להלבנת פנים (אובדן פנים - Face Lose) להם או לך (כגון צעקות, השפלה, התגרות ישירה או יצירת מצבי עימות), ואולם הם יעריכו אם תנקטו בפעולות מאדירות פנים (נותנות כבוד) כגון ציון רוחב הלב של המארח וכו'. הסינים יזכרו פגיעה בכבודם לאורך זמן ולכן חשוב להיות זהירים ולהיעזר במתורגמן או במישהו הבקיא בתרבות המקומית.

בקוד ההתנהגות הסינית קור רוח ושליטה עצמית הן חובה לבן-תרבות ולכן אחרון להחצין רגשות כעס או עצבנות. זו הסיבה כי פניהם נראות לנו לעתים כחסרות הבעה. טיפ: יש לשים לב לידיים שלעתים בוגדות בנו.

ישראלים זוכים להערכה רבה בסין. הסינים יודעים כי ישראל היא ביתו של העם היהודי ויצינו לעתים קרובות כי היהודים הם עם חכם ביותר. כל סיני יודע כי אינשטיין ומרקס הם יהודים.

בשל מחסום השפה והתרבות, מומלץ כי לפגישות יתלווה מתורגמן מטעמכם שעבר היכרות עם מוצרי החברה ומטרות הפגישה. חשיבותו של המתורגמן היא לא רק בתרגום אלא בגישור תרבותי.

## הכנות לנסיעה

1. הכן כמות כפולה ומשולשת של כרטיסי ביקור ממה שאתה צופה. רצוי להכין כרטיסי ביקור עם כיתוב באנגלית בצד אחד ובסינית בצד השני כדי לאותת על כבוד לשוק המקומי.
2. יש להשקיע מחשבה בנושא התואר הרשום על הכרטיס. מנהל בכיר סיני יבקש לדון עם זר המקביל לו בתפקיד או במעמד. תואר כמו מנהל פרויקט נחשב לרמת ניהול נמוכה. הסיני יבדוק היטיב מי הזר הבא לפגישה ויעדיף לדון עם זה השווה לו ברמה הניהולית ואשר יכול לקבל החלטות. ניתן לעגל את התואר הסיני של נושא התפקיד.
3. שנה ולמד את שמו של הבכיר הסיני עמו אתה עומד להיפגש. נהוג לציין את שם המשפחה של המנהל בצירוף התואר מר. באם אינך יודע כיצד להגות את השם, השאר זאת למתורגמן.
4. הסינים מאוהבים במילה הכתובה ובדברי דפוס. הכן חומר פרסומי רב בכמות

משולשת ממה שהיית לוקח עמך לנסיעה למדינה מערבית. אנו ממליצים לתרגם את החומר הרלוונטי לסינית על מנת להקל את קריאתו על-ידי אנשי העסקים הסיניים (אחוז גדול ממקבלי ההחלטות בחברות הסיניות אינם דוברי אנגלית). הנציגות בבייג'ינג יכולה לסייע באיתור חברת תרגום מקומיות.

5. הכן מתנות על פי רשימת הפגישות המתוכננת (ראה סעיף מתנות).

6. במידה ובכוונתכם לערוך מצגת מחשב עם מקרן, רצוי להודיע על כך למארח כיוון שלא לכל החברות יש מקרן במשרדי החברה.

## בעת הביקור

1. לחיצת ידיים היא הדרך המקובלת לומר שלום בפעם הראשונה. בניגוד למקובל לחשוב הסינים לא קדים אחד לשני. לחיצת ידיים בשתי הידיים מקובלת רק בין חברים ותיקים.

2. כאשר נכנסים לחדר בקבוצה, המארח הסיני הבכיר הוא זה שיקביל את פניכם. עליכם לנהוג בצורה דומה כך שראש הקבוצה יצעד בראש, אלא אם כן יש מביניכם מי שמכיר את הנוכחים הסינים ויכול לסייע בהיכרות הראשונית. המתורגמן יכול לסייע בכך אף הוא.

3. החלפת כרטיסי ביקור נעשית בשתי ידיים (ללא קידה), כאשר הידיים אוחזות בשתי קצוות הכרטיס והכיתוב על גבי הכרטיס מופנה אל המקבל. קבלת הכרטיס מן הצד הסיני נעשית אף היא בשתי ידיים. אם בן השיח שלכם נמצא מעברו השני של השולחן, רצוי לנטות כלפיו ולהגיש לו את הכרטיס, או להקיף את השולחן ולהחליף כרטיסי ביקור. בשום מקרה אין לזרוק או להשליך את כרטיס הביקור לעבר עמיתכם. כאשר נפגשים עם אח"מים לא מקובל להחליף כרטיסי ביקור. אך לאחר הפגישה ניתן להשאיר כרטיס ביקור לאחד הפקידים

שנכח בפגישה.

4. המתורגמן הוא איש מפתח בניהול המגעים עם הסינים. חשוב לתדרך אותו לפני הפגישה. במידה והמתורגמן לא מוכר, חשוב למצוא זמן ולעדכן אותו בנוהגים אישיים ועסקים של החברה. יש לדרוש מן המתורגמן לתרגם ולא להחסיר דבר ולא ליזום הסברים עצמאים על המוצר החברה וכו'. המתורגמן צריך לתרגם וגם להתאים את התוכן לקונטקסט הכולל של השיחה ( Interpret Vs. Translate). המתורגמן אמור לעזור בגישור בין תרבויות.

5. הסינים נוהגים לענות לטלפון הסלולארי בכל עת, גם כאשר הם בעיצומה של שיחה עמכם. אין צורך להתרגז וכאמור תמיד חשוב לשמור על שליטה; מבחינתם, הדבר אינו מעיד על חוסר נימוס. עם זאת הם מצפים ממך כי תהיה קשוב כל העת לדבריהם.

### ארוחות/סעודות חגיגיות

אירוח במסגרת ארוחה או סעודה חגיגית מקובלים מאוד בסין. הסינים אוהבים מאוד את האוכל המקומי על שלל מטבחיו. הארוחות נערכות בשעות קבועות בצהריים החל מ- 11:30 ו-18:00 בערב, ורצוי לא לאחר. בדרך כלל נערכות הארוחות סביב שולחנות עגולים בני 10-12 מושבים. אורח הכבוד יושב מול הדלת והמארח יושב לימינו.

ארוחה טיפוסית תכלול כ-10-12 מנות: מתאבנים קרים, בשר, מאכלי ים וירקות ותסתיים במרק, מנה אחרונה ופירות שיוגשו לקינוח. האירוע נמשך כשעה וחצי. לאחר הגשת הפירות מקובל להחליף מתנות (בהנחה שלא החלפתם קודם לכן), ולהיפרד; לא מקובל לנהל דיונים או שיחות לאחר תום הארוחה. בשלבים מאוחרים מקובל מאוד לנהל שיחות עסקיות במהלך

הארוחה. הארוחה היא גם זמן טוב לבקשות אישיות או ללבן נושאים מרכזיים בעסקה.

אם הינכם שומרים על כשרות ו/או אינכם אוכלים דברים מסוימים רצוי ליידע את המארחים מבעוד מועד.

**אינטרנט!** – כאשר מרימים כוסית סביב שולחן גדול, מאחר ולא ניתן להשיק כוסות עם כל הסובבים נוהגים הסינים להקיש עם הכוסית שלוש פעמים על מגש הזכוכית המסתובב או על השולחן ולומר אינטרנט. מנהג זה היה נפוץ יותר לפני מספר שנים אך עדיין נתקלים

הרמת כוסית (גאן בִּי) עם אלכוהול מקומי (באי דג'יו) לכבוד האורחים, המארחים, הידידות בין המדינות בכמות גדולה מקובלת בכל ארוחה.

גאן בִּי פירושו לגימת כוסית מלאה אך לעתים מסתפקים במחצית הכוסית כפי שנוהג מרים הכוסית. כוס שהתרוקנה תמולא במהרה (שימו לב לכמות שאתם שותים). אם אינכם רגילים לשתות השתמשו בסיבה רפואית על מנת להתחמק משתייה. בדרום סין נושא השתייה פחות מודגש. רבים עברו לשיטה המערבית של עסקים נטו. במהלך הארוחה הנח לסינים ליזום את הרמת הכוסית, אך הזמן את המארח לפחות פעם אחת להרמת כוסית – לפחות בפעם הזו נסה לעשות גאן בִּי.

במהלך הארוחה, מקובל כחלק מכללי הנימוס, שהמארח יגיש אוכל לצלחת האורח. לעולם אל תתחיל בארוחה לפני שהמארח החל. נימוסי השולחן הסינים שונים מאלה המקובלים במערב ולכן עדיף לחקות את המארחים. כלל אחד ששווה לזכור הוא כי אין לנעוץ את מקלות האכילה הסיניים בניצב בקערת האורז (שכן הדבר מרמז על מוות המארח) אלא להניח אותם במאוזן על המתקן המיועד לכך. ככלל - הסינים אינם נוהגים לערוך ארוחות בוקר עסקיות.

## לבוש

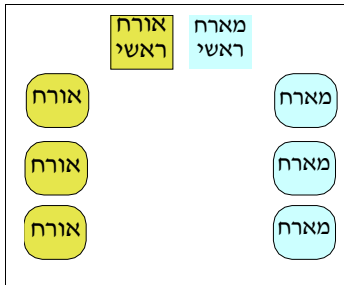
לפגישת עסקים רצוי להגיע עם חליפת עסקים ועניבה; לנשים מומלץ ללבוש לבוש מלא בצבעים סולידיים.

באזורים מסוימים בסין (בעיקר בדרום) נהוג היום להגיע ללא חליפה ועניבה אך הציפיות ממך שונות לכן רצוי להגיע עם עניבה וחליפה ולהסיר אותן בפגישה השנייה והשלישית.

## פגישות

פגישות יערכו באחת משתי הצורות או בחדרי אירוח או בחדרי ישיבות.

### פגישות בחדרי אירוח



פגישות נערכות בחדרי אירוח עם מערכת ישיבה בצורת ח' כאשר האורח והמארח הבכירים יושבים במרכז. האורח הזר יושב בצד השמאלי של הקשת הפתוחה (ראה ציור), ולאחר הישיבה נמצא לימינו של המארח.

### פגישות בחדרי ישיבות

בפגישות שנערכות בחדרי ישיבות עם שולחן, ישובו שני הבכירים במרכז השולחן משני צדדיו והכפופים להם משמאלם וימינם על פי סדר הבכירות.

מקובל לפתוח את הפגישות בדברי ברכה כלליים על מנת ליצור בסיס משותף לדיון. שבחים על הישגי המדינה השנייה ועל ידידות רבת השנים בין העם היהודי והסיני הם מוטיב חוזר וחשוב בפגישות הללו.

---

בעת פגישה עם אנשים בכירים נהוג כי רק המארח והאורח הראשיים משוחחים אלא אם כן הם מעניקים את רשות הדיבור לכפופים להם. בעולם ההייטק ההתנהגות רשמית קצת פחות וכן נהוג כי מספר רב של אנשים נוטלים חלק בדיון.

תה ולעתים משקאות קרים מוגשים כחלק מן הפגישה.

### נושאים לשיחה

שיחת החולין היא חלק מטקס ההיכרות עם הצד הסיני. רצוי מאוד לדבוק בנושאים בטוחים כגון משפחה, התפתחות המהירה של סין, הישגיה הטכנולוגיים המרשימים מזג האוויר וכו'. שווה להזכיר את עזרת סין ליהודים במהלך מלחמת העולם ה-II.

מומלץ מאוד לא להעלות נושאים כגון פוליטיקה פנימית ועולמית, טאיוון, טיבט, אירועי כיכר טינאנמאן, ביקורת על המשטר, כת הפאלונגגונג או התנהגות סין.

בשיחה יש לצפות כי תישאל שאלות כגון מאיזה מדינה אתה, האם אתה נשוי וכמה ילדים יש לך. רצוי לענות בנימוס ולהביע התעניינות כנה בבן השיח שמולך.

לסינים חוש הומור שונה משלנו ולכן רצוי לא לספר בדיחות מסובכות או גסות, או כאלה הדורשות היכרות עם ההווי הישראלי.

הרבה לחייך ולהיות מנומס לכל המארחים הסינים ולא רק לחשובים שבהם.

## שפה

השפה הסינית היא מן העתיקות בעולם ונחשבת לאחת הקשות ללמידה. בסין ניבים רבים אך השפה המרכזית נקראת Putonghua ומכונה מנדרינית. השפה נכתבת על-ידי סימניות, שמספרן הוא כ-65,000 אך הנפוצות שבהן הן כ-5,000 סימניות.

הסינים לא מצפים כי תשלטו בשפתם אך יעריכו אם תוכלו לומר מספר מילים פשוטות (ני חאו – ברכת שלום, שיה ש'יה – תודה).

השפה הסינית שונה מעברית ואנגלית וכן מרוב השפות המערביות. רצוי על כן להשתמש בשפה פשוטה ומשפטים קצרים וברורים עם הפסקות לתרגום לאחר סדרה קצרה של משפטים.

הסינים נוהגים להסוות מסרים חשובים (במיוחד הבכירים שביניהם). רצוי להקשיב ולנסות להבין למה הסינים מתכוונים לומר ולא רק מה הם אומרים בפועל.

אין זה מנומס להתפרץ לדבריו של בן השיח.

בהרצאה לפני קהל, הסינים יהיו בדרך כלל מאוד פסיביים ולא ישאלו שאלות, הדבר אינו מצביע על חוסר הקשבה. שאלות לקהל או הזמנת שאלות מן הקהל מקובלות פחות בסין.

## מתנות

מתנות הן עניין רגיש בסין. החלפת מתנות היא עניין המושרש עמוק בתרבות הסינית. עם זאת הרשויות הסיניות אוסרות על פקידיים לקבל מתנות (איסור זה לא מונע את החלפת המתנות).

רצוי להעניק מתנות לקבוצה ולא רק ליחיד גם אם המתנות לבכיר ולזוטרים שונות בגודלן/טיבן. מתנות מועדפות הם עטים, וויסקי, ברנדי, בולים ספרי תמונות או מזכרות.

מתנות אסורות: שעון, סנדלי קש, כובעים ירוקים, מטפחות, אריזות לבנות (במידה פחותה כחולות ושחורות).

לא מקובל לפתוח מתנות בעת קבלתן אלא אם כן דוחקים בכך לעשות כן. את המתנה נוהג להגיש בסוף אירוע/ארוחה/פגישה כאקט האחרון לפני עזיבת האורח. אין צורך להעניק לאדם מתנה פעמיים.

הסינים נוהגים לדחות, מתוך נימוס, מתנה שלוש פעמים לפני קבלתה – אל תתייאש בפעם הראשונה.

#### **תודות**

ברצוננו להודות לאנשי העסקים שתרמו מניסיונם וסייעו בכתיבת נייר זה: מר יעקב פדהצור, מר אגא שוורץ, מר דני הופמן, מר מיכה דוניצה ומר אלי ברעם.



הנציגות הכלכלית בסינ  
המינהל לסחר חוץ  
משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה

## ניהול משא ומתן בסינ

---

### כללי

אנשי העסקים הסינים נחשבים לממולחים ביותר. תכונות אלו באות לידי ביטוי בעיקר בעת ניהול מו"מ. אמנות ניהול ה מו"מ בסינ הושפעה משיטות ניהול משאים ומתנים במערב ובארצות סובייטיות לשעבר, אך בעיקר נסמכת על מסורות סיניות.

מטרתו של תהליך ניהול ה מו"מ הסיני הוא להביא למכסימום תוצאות לצד הסיני, עם התחשבות מעטה ביותר בתוצאות עבור הצד השני. אף שהתהליך מסובך, רצוף תקופות אי-ודאות והשיטות בהן נוקטים הסינים פתלתלות, הרי שהתהליך הינו מובנה ביותר וניתן לחזות מראש שלבים מסיימים ממנו.

הסינים מגיעים לשולחן ה מו"מ מצוידים בשליטה בכל הפרטים (הטכניים, הנדסיים, טכנולוגיים והכספיים), פועל יוצא של הכנה ארוכה מדוקדקת. הסינים מנהלים רישום מלא ומדוקדק של הדיונים לכל אורכם, לפעמים על-ידי מספר אנשים במקביל. הם שולטים בפרוטוקול הדיונים הקודמים במידה שהיו כאלה ועלולים להזכיר לצד השני דברים שהובטחו בשלבים הקודמים. הם מסוגלים לגייס לניהול ה מו"מ אנשים רבים כמו גם משאבים רבים מתוך הארגון.

הסינים משתמשים בלוחמה פסיכולוגית ואמצעי מניפולציה אחרים (כגון הפעלת לחץ, חנופה, איומים) 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"> <li>▪ יצירת קשרי חברות עם חבר נוח בצוות המו"מ</li> <li>▪ הכנת סדר-יום אוהד לצד הסיני</li> <li>▪ התחייבות לעקרונות סיניים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ משיכה ושאיבת מידע מהשותף למו"מ</li> <li>▪ הפעלת לחץ והשפעה על השותף</li> <li>▪ בדיקת עמדות, יציבות, כוונות, סבלנות וחופש פעולה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ סיכום הסכם שמירת על נקודות חשובות לסינים או הסכמה החלקית סיום המו"מ ללא תוצאות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ דחיפת השותף למלוי ההסכם</li> <li>▪ דחיפה לויתורים / שינויים נוספים ושיפור תנאים</li> <li>▪ הערכה מתמדת של מערכת היחסים בין הצדדים</li> </ul>

### 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 בינאישית שנוחה להם. המושג הסיני של חברות מטעה שונה מאוד מהמושג המקובל אצלנו כאשר הצד הסיני אומר על מישהו שהוא "חבר-של-סין" או "חבר ותיק" (an Old friend).

(Friend). פנייה בתואר זה מצביעה על כך שהסינים מצפים מ"חברים ותיקים" לויתורים ולדאגה לאינטרסים הסיניים. כמו כן הפנייה מחניפה לכם מאוד ומרככת 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 מעניקים לצד הסיני יתרון וכן מביאים לידי מיצוי את יתרונות המגרש הביתי.

### **התחייבות לעקרונות סיניים**

הסינים ינסו להציג תנאים תמימים לכאורה שעל פיהם ינוהלו המו"מ והיחסים בין הצדדים. תנאים תמימים אלו מטרתם לחשק את המו"מ, ובשלב מאוחר יותר ישמשו כאמצעי לחץ עליכם. לדוגמא, 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 מצדכם עומד 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 מצדם יציגו בדרך כלל 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 מכסימליים.

### **טקטיקות ושיטות השפעה**

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

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

**אי-ודאות** – כחלק מאמצעי הלחץ, הסינים משחררים מידע במשורה. המידע שייסר יהיה סלקטיבי ויינתן 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 ביטחוננו העצמי של היריב על-ידי הצגת עמדתם כמובנת מאליה ("אינך מבין איך נעשים פה הדברים", "אין סיכוי שהשיטה שאתה מציע תפעל 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 פנייה בשאלה חשובה לזוטר בצוות המו"מ בנוכחות הממונים עליו במטרה לערער את ביטחונם הפנימי.

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

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

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

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

**פני פוקר**- הצד הסיני ינסה לצייר תמונת המצב בה אתם הם אלו שזקוקים לו ולא להפך. הצד הסיני לעולם לא יראה להיטות לקנות את המוצר שלכם אף שלעתים

הוא זקוק לו מאוד. הפנים החתומות מונעות מכם להעריך נכונה את מידת הנחיצות של המוצר שלכם או את 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 מה הם הקווים האדומים שלכם ובמקרה הצורך הזכירו לצד הסיני כי סין מדינה גדולה וקיימים קונים פוטנציאליים נוספים.

**התקפה אישית על בן השיח** - למרות העובדה שהסינים מאוד נעימים ויודעים ליצור אווירה חברית במהלך המו"מ, הם עורכים לעתים התקפות אישיות על בני השיח הזרים, ובאופן מוזר דווקא על הללו, שהם יותר פרו-סיניים בחבורה. ההתקפות כוללות הטלת ספק באמינותו או יושרו של בן השיח כמו גם באיכות המוצרים. המטרה היא לערער את הביטחון העצמי שלכם, לשחוק אתכם ולהטיל עליכם את חובת ההוכחה.

**חזרה ושינון עמדות ללא גמישות** – לעתים, 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 לעתים זהו סימן לכך שהדרג איתו אתם דנים אינו מסוגל לשנות את עמדותיו בשל הוראות מגבוה או אינו יכול לסטות ממסגרת הדיונים שהוכתבה לו מראש. במקרים שמגיעים לנקודה ללא מוצא במו"מ, עדיף להפסיק את ניהולו ולנסות לברר בעזרת חברים מהי הבעיה האמיתית ומי עומד מאחריה.

**סילוף הפרוטוקול** – הסינים עורכים פרוטוקול מדוקדק על כל נושאי השיחה. אך לעתים בעת ציטוט הפרוטוקול הם מעוותים את שנאמר בפרוטוקול בביטחון עצמי רב. במיוחד כאשר מדובר בגורמים 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)** – לעתים, לא ניתן להסביר את התנהגותו או דרישותיו של הצד הסיני באמצעות גורם מתקבל על הדעת. התשובה להתנהגות זו נעוצה לא פעם במניעים מוסווים. המניעים יכולים להיות אישיים, מוסדיים או הוראות של המפלגה. על מנת להבין מהו המניע, דרוש לעתים 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

לעתים, הסינים לא יגיעו להסכמה על כל הנקודות אך יסכימו לחתימה על חוזה חלקי של הנקודות המוסכמות וישאירו את הנקודות הבעייתיות למועד מאוחר יותר.

### סיום המו"מ ללא תוצאות

כאשר הצד הסיני חש כי ההסכם אינו כדאי מצדו, 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 מצדכם.

## יישום

### דחיפת השותף למילוי ההסכם

הסינים מדגישים את דבקותם בהסכם וב"רוח ההסכם" כפי שהם מבינים אותם. הם בוחנים את השותף הזר בזכוכית מגדלת על כל סעיף וסעיף בחוזה. עם זאת, הניסיון 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 ניסיונות 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. אם היחסים בין הצדדים אינם טובים, יכולות להיות לנושא השלכות מרחיקות לכת על הצלחת מימוש 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 שלהן ניסיון עבודה בסין.
- סבלנות – כפי שהזכרנו קודם, הזמן זורם לאט בסין. זמן הסיכום והמימוש של עסקאות בסין ארוך הרבה יותר מן המקובל במערב. הצטיידו במרב 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 ענפה 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, שתייה ושירה המהווים כלי 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 רציונאליות, ולאפשר ירידה מדורגת לאורך המו"מ. ירידה מהירה מדי 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 לעתים 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 עמדותיכם 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 במהלך 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.

**הימנעו מיצירת דד-ליין** – במהלך המו"מ הימנעו מלהיכנס למלכודות זמן.