

# **China, het beloofde land?**

De wedloop van de internationale detailhandel

# 中国

## Colofon

### Copyright

© 2006 - J.G. Borchert

### Grafische verzorging

Gérard van Betlehem, GeoMedia, Utrecht

### Cartografie

Rien Rabbers, GeoMedia, Utrecht

### Drukwerk

H.J. te Riele Grafische Producties, Landsmeer

### Uitgave

Stichting Studiecentrum Marktontwikkeling  
Wijnhaven 60 - Postbus 19412  
2500 CK Den Haag

### ISBN

90-810943-1-9

### Auteur

Johan Borchert is verbonden aan de Faculteit Geowetenschappen, Universiteit Utrecht. Sinds november 2004 is hij tevens werkzaam bij Universiteit Nimbas.

Johan Borchert is gespecialiseerd in detailhandelsgeografie, distributieplanologie, en winkelvastgoed. Hij publiceerde over deze onderwerpen talrijke artikelen in binnen- en buitenlandse vakbladen.

Zijn internationale activiteiten richten zich met name op de landen van de West Pacific Rim. Hij organiseerde tientallen studiereizen naar China, Hong Kong, Taiwan en Japan onder andere voor de Universiteit Utrecht en de Amsterdam School of Real Estate. 中国



# Inhoudsopgave

## Voorwoord 5

## Inleiding 7

### 1 De Chinese markt 9

- 1.1 Verlokkend winkelparadijs
- 1.2 Onmetelijk land, begrensde markt
- 1.3 To get rich is glorious

#### *• China: vier werelden 14*

### 2 Economische hervormingen en detailhandel 19

- 2.1 Van planeconomie naar markteconomie
- 2.2 Detailhandel als hekkensluiter
- 2.3 De nieuwe consument

#### *• Steden: dubieuze inwonertallen 22*

### 3 Internationale marktpenetratie 27

- 3.1 Openlegging in fasen
- 3.2 De regels en de realiteit
- 3.3 Beijing grijpt in
- 3.4 Carrefour gekapitteld

- 3.5 Alternatieve penetratiemethoden
- 3.6 Variatie in winkelformules
- 3.7 Shanghai is the place to be
- 3.8 Van periferie naar centrum en terug

#### *• De marktpotentie van steden: veelbelovend? 36*

### 4 De vernieuwde detailhandel 39

- 4.1 Beperkte internationalisatie
- 4.2 Concurrentie bij de verkoop
- 4.3 Inkoopmacht en export
- 4.4 Expansie Chinese detailhandel
- 4.5 Geregiseerde ketenvorming
- 4.6 Verliezers
- 4.7 Geografische diffusie
- 4.8 Nieuwe beperkingen?
- 4.9 Aanpassing aan de markt
- 4.10 Een markt met hindernissen

#### *• Detailhandel zoekt kleinere plaatsen op 55*

### 5 Shanghai en Hong Kong 57

- 5.1 Shanghai
  - 5.1.1 China's No. 1 shopping street
  - 5.1.2 Terugkeer van de buitenlanders

- 5.1.3 Overaanbod 1996-1998
- 5.1.4 Aanpassing aan overspannen markt
- 5.1.5 Super en mega malls
- 5.1.6 Groter en hoger
- 5.1.7 Breekt een nieuwe tijd aan?
- 5.2 Hong Kong
  - 5.2.1 Een westerse stad?
  - 5.2.2 Maximale concentratie
  - 5.2.3 Een shoppers paradise
  - 5.2.4 Vooruitzichten

#### *6 China het beloofde land? 79*



LANGHAM PLACE, MONGKOK, HONG KONG



## Voorwoord

**De SSM is in 1975 opgericht op initiatief van Bouwfonds MAB Ontwikkeling (voorheen MAB). De stichting is actief op het snijvlak van samenleving, ruimtelijke inrichting, detailhandel en vastgoed en profileert zich als denktank voor een optimaal winkelapparaat.**

Door de jaren heen is de SSM van grote waarde gebleken voor alle daarbij betrokken partijen. De vele activiteiten, waaronder de lunchbijeenkomsten en de studiereizen, dragen bij tot meningsvorming op vele voor de gehele sector relevante vraagstukken, een verdere aanscherping van ons aller visie op binnensteden en winkelgebieden en een wederzijds begrip tussen de betrokken partijen.

De studiereis naar Shanghai en Hongkong in mei 2005 heeft naar onze mening opnieuw bijgedragen aan de ambities van de SSM. Daarbij paste de gekozen bestemming bij uitstek in het meerjarenprogramma met als thema 'de verandering'. Immers, als zich ergens in de wereld in een ongemeen hoog tempo grootscheepse en

indringende veranderingen voltrekken, zeker ook op het gebied van de detailhandel, dan is het wel China.

Het onderhavige boekje geeft ons inziens een zeer waardevolle verdieping voor diegenen die aan de studiereis hebben deelgenomen. Voor anderen is dit evenwel niet minder interessant. Het is ons dan ook een groot genoegen te hebben mogen bijdragen aan de totstandkoming van deze uitgave.

Ook de komende jaren draagt Bouwfonds MAB Ontwikkeling de SSM een zeer warm hart toe en zullen wij door middel van het secretariaat de stichting met raad en daad terzijde blijven staan. 中国

*Jos Melchers*

*directeur Bouwfonds MAB Ontwikkeling*



## Leeswijzer

De ontwikkeling van de detailhandel en de opmars van internationale winkelketens in China wordt beschreven in vijf hoofdstukken. De hoofdstukken worden van elkaar gescheiden door toelichtende teksten. Deze zijn afgedrukt op pagina's met een rode balk aan de zijkant. In hoofdstuk 1 wordt de omvang van de Chinese markt kritisch bekeken. Kan de detaillist in China rekenen op 1,3 miljard nieuwe klanten?

In hoofdstuk 2 komt aan de orde hoe detailhandel en consument veranderd zijn door de overgang van de communistische planeconomie naar een kapitalistische markteconomie met Chinese karakteristieken.

Hoofdstuk 3 gaat over de opmars van internationale winkelketens sinds het begin van de jaren negentig: welke wegen werden bewandeld om een marktpositie te veroveren?

De huidige situatie in de Chinese detailhandel wordt besproken in hoofdstuk 4. In het bijzonder wordt daarbij aandacht besteed aan de kansen en moeilijkheden voor een verdere uitbreiding van buitenlandse winkelketens.

Het laatste hoofdstuk behandelt twee steden die in de Chinese detailhandel een uitzonderlijke positie innemen, Shanghai en Hong Kong.

# 中国

## Inleiding

### **China het beloofde land?**

Wie tegenwoordig door één van de hoofdwinkelstraten van Shanghai of een andere grote Chinese stad loopt, waant zich in het Westen. Luxe winkels met beroemde namen als Cartier, Louis Vuitton, Tiffany of Dior, fast food etablissementen van McDonalds, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut of Delifrance, koffieshops van Starbucks, ijssalons van Häagen-Dazs, en andere internationale ketens overheersen het straatbeeld. Ook Carrefour, Auchan, Ikea, Walmart, Metro, Makro, en 7-Eleven zijn nadrukkelijk aanwezig. Het is duidelijk dat de open-deur politiek van China succes heeft gehad. In korte tijd is er een moderne detailhandel ontstaan, waarin internationale winkelketens een prominente positie innemen. De enorme bevolkingsomvang en de aanhoudende economische vooruitgang houden de belofte in van een groeiemarkt die voor de internationale detailhandel een onweerstaande aantrekkingskracht heeft. Is China het beloofde land? Er zijn twijfels en vragen.

### **Frans stokbrood in plaats van rijst?**

De aanwezigheid van veel internationale winkelketens wekt de indruk dat het penetreren van de Chinese markt niet al te moeilijk is. Is die indruk juist? Er zijn immers ook gevallen bekend van gerenommeerde detailhandelsconcerns die schipbreuk leden en de strijd moesten staken? En degenen die er wel in slaagden wortel te schieten, zijn dat werkelijk succesverhalen? Maken ze ook winst? Zijn er ondertussen niet zoveel buitenlandse detailisten dat ze meer last van elkaar hebben dan van de Chinese detailhandel? Heeft het opheffen van alle restricties voor buitenlandse investeerders in december 2004 in het kader van China's toetreding tot de WTO niet een hausse aan nieuwkomers teweeg gebracht? Zijn er nog kansen voor laatkomers, of raakt de markt vol? Is de markt wel zo groot als het lijkt? En beschikt de Chinese consument over voldoende koopkracht? Zijn de luxe winkels in de hoofdwinkelstraten die zich richten op een topsegment, niet paradoxaal voor een ontwikkelingsland met een laag inkomensniveau? Is de Chinese consument gebaat bij winkels die,

als waren het ufo's van een vreemde planeet, zijn cultuur binnendringen? Heeft het zin in een land zo groot als een werelddeel, met een bonte verscheidenheid van volken en consumptiegewoonten, een reeks van uniforme Franse supermarkten te openen? Chinezen eten toch geen stokbrood? Wat zijn de kansen en mogelijkheden, valkuilen en belemmeringen voor internationale detailhandelsbedrijven in de Chinese wereld? Op dergelijke vragen wil dit boekje een antwoord geven. 中国





# 中国

## 1 De Chinese markt

### 1.1 Verlokkend winkelparadijs

Quindao ligt aan de kust van de Gele Zee ten zuidoosten van Beijing. Met twee miljoen inwoners is het zelfs naar Chinese begrippen een behoorlijke stad. In de oude stadskern herinneren veel gebouwen aan de Duitse koloniale tijd. Maar de dynamiek speelt zich af in het nieuwe centrum, ruim opgezet met brede vier- en zesbaans wegen en indrukwekkende moderne gebouwen. Tegenover Hotel Equitorial staat een Carrefour. Vanuit het hotel is te zien dat er voor openingstijd al mensen staan te wachten. De happy few hebben hun auto in de Carrefour-parkeergarage gestald. Maar de meesten zijn te voet gekomen, met de fiets, of met een ezelskar. Vlak voordat de winkel open gaat, staat er een flinke rij te wachten. Het tafereel moet een droom zijn voor iedere ondernemer in de detailhandel. Blijkbaar zijn Chinezen dol op buitenlandse winkels met hun grote aanbod.

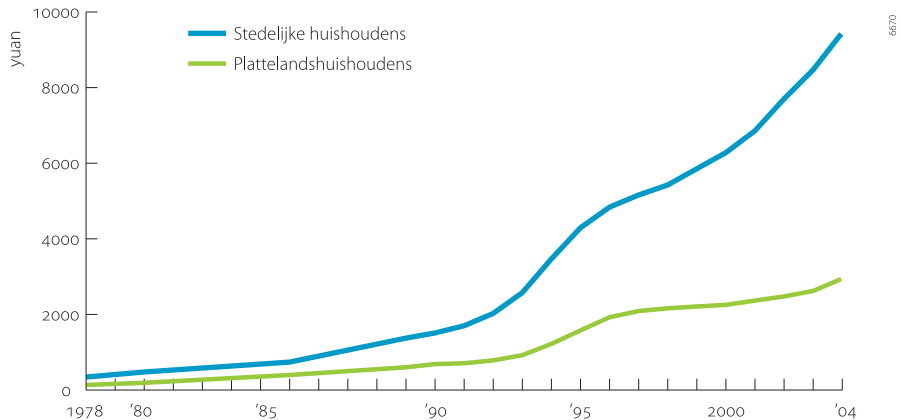
← **Figuur 1 | Stedelijke concentraties**

Als de hypermarkt open gaat, verdelen de klanten zich over de twee etages. De inrichting doet erg Chinees aan; afgezien van de afdeling waar stokbrood afgebakken wordt, is er weinig Frans te ontdekken. Het assortiment is Chinees. Er zijn veel verse producten, opgesteld in grote bakken, manden en zakken als op een markt. De klanten kiezen met zorg, maar er worden geen grote hoeveelheden gekocht. Winkel-

wagens hoeven niet het formaat te hebben dat bij ons gebruikelijk is. Buiten de winkel zijn picnictafels en banken opgesteld, waar druk gebruik van wordt gemaakt.

De vestiging in Quindao is een van de meest winstgevende Carrefours. Op de dag dat de hypermarkt in 1999 geopend werd, kwamen er 80.000 bezoekers. Dat er gebouwd was zonder

**Figuur 2 | Besteedbaar jaarinkomen per inwoner**



**Tabel 1 | De regio's van China**

Provincies	Oppervlakte	Aantal inwoners (2004)			Miljoenensteden	
	%	mln	%	per km <sup>2</sup>	Aantal steden	Miljoen inwoners
Kust	12.9	541	41.7	410	22	56
Centraal	10.2	368	28.3	354	7	13
Noordoosten	18.3	90	6.9	48	5	8
Westen	58.6	301	23.1	50	7	15
• Nabije Westen	23.4	273	21.0	116	6	14
• Verre Westen	35.2	28	2.1	8	1	1
China totaal	100	1300	100	127	41	92

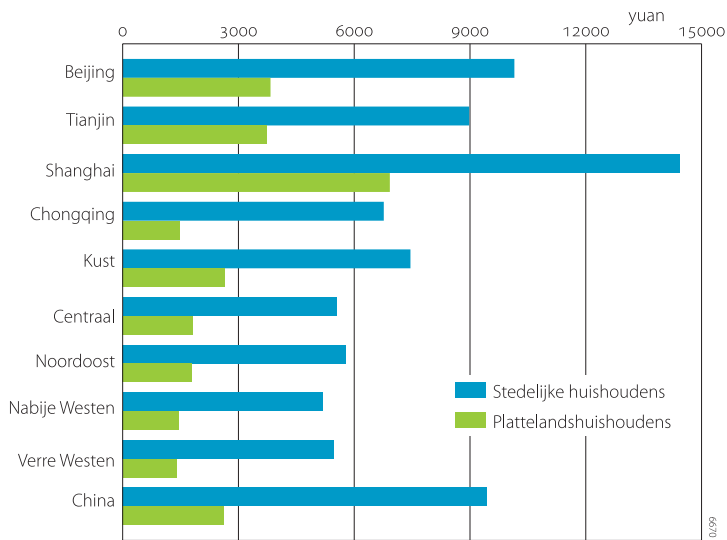
de vereiste vergunningen wisten de bezoekers niet. Maar voor Carrefour was dat niet uitzonderlijk. Bij het veroveren van de Chinese markt van 1,3 miljard inwoners was haast geboden. De officiële bureaucratische weg was te tijdrovend. Desondanks is Carrefour er in geslaagd op te klimmen tot de top-10 van de Chinese detailhandel. Ook andere detailhandelsondernemingen zijn de uitdaging aangegaan. Het zijn niet allemaal succes-stories geworden. Een deel van de volhouders heeft wel een plaats in de markt veroverd, maar wacht nog op winst. Anderen, zoals Ahold, hebben de strijd gestaakt, en zijn met stille trom vertrokken.

Voor buitenlandse detaillisten lijkt China met zijn onmetelijke bevolking een verlokend paradijs. De gedachte schijnt te zijn: als iedere Chinees slechts één Euro in mijn winkel besteedt, levert dat een omzet van 1,3 miljard Euro op. Maar die gedachte berust op een misverstand.

### **1.2 Onmetelijk land, begrensde markt**

De omvang van China gaat ons voorstelingsvermogen te boven. Van Kasghar in het uiterste westen tot Shanghai is het een afstand van 4200 km. Het aantal inwoners wordt op 1,3 miljard geschat. Maar is dat de relevante markt?

Om te beginnen is de bevolking zeer ongelijk verdeeld. Het Westen en Noordwesten van China bestaat uit onherbergzame berg- en woestijngebieden, die zeer dun bevolkt zijn. Daar zijn slechts een paar steden die als afzetmarkt van belang zijn. De koopkracht in deze perifere gebieden is voorshands nog zeer beperkt. Daar tegenover staan de dichtbevolkte centrale provincies en de oostelijke kustprovincies met samen 70% van de bevolking (tabel 1). De centrale provincies vormen nog geen belangrijk afzetgebied, want de besteedbare inkomens zijn er nog bescheiden. Daarmee resteren de kustprovincies als potentieel marktgebied. Dit is het gebied met de belangrijkste stedelijke concentraties (figuur 1) waar de recente economische ontwikkeling goed op gang gekomen is. China wordt echter nog steeds gekenmerkt door een omvangrijke plattelandsbevolking. De nieuwe welvaart is daar nog niet aangekomen. De tegenstellingen tussen platteland en stad waren altijd groot, maar zijn sinds het begin van de economische hervormingen in 1978 voortdurend groter geworden (figuur 2). De Gini-coëfficiënt van de inkomensverdeling steeg van 0,24 in 1981 tot 0,39 in 2004, dat wil zeggen dat de inkomensongelijkheid tussen platteland en stad met 62% gestegen is (een



**Figuur 3 | Consumptie per persoon 2004 (1 yuan = € 0,105)**

coëfficiënt van 0 staat voor een gelijkmatige verdeling). In 2004 was het gemiddelde inkomen van Chinese boeren 3200 yuan (335 Euro) per jaar. Buiten de kustprovincies was er echter niet één provincie die dat gemiddelde haalde (tabel 2). Daar was het inkomen nog een derde minder. In de armste provincie, Guizhou, was het jaarinkomen slechts 180 Euro. Dat zijn gemiddelden. Ongeveer 9% van de plattelands-

bevolking heeft een jaarinkomen van minder dan Euro 87 per persoon, en een derde daarvan bevindt zich onder de armoedegrens van Euro 63 (december 2004).

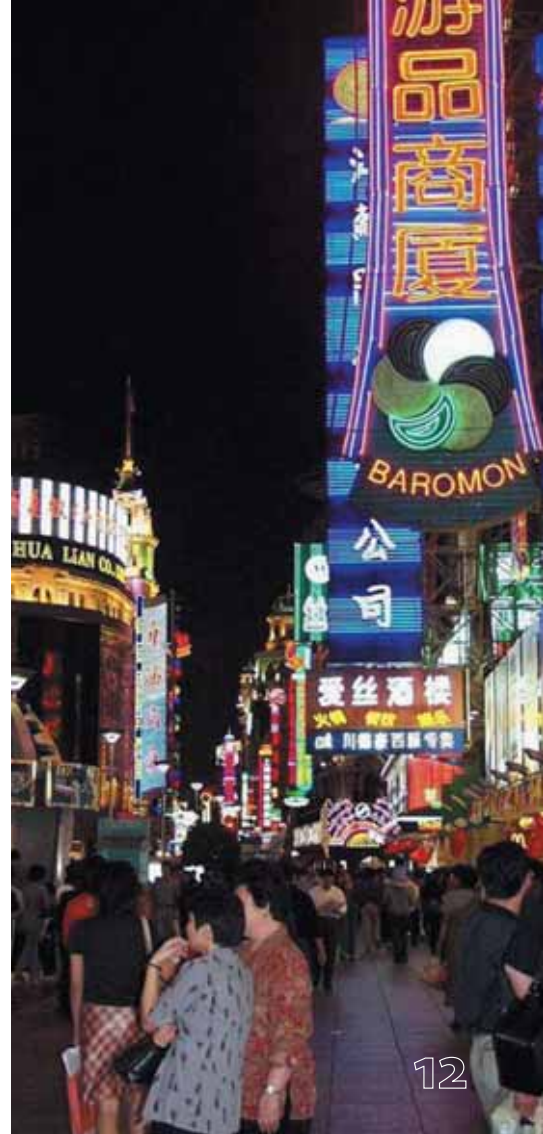
Deze cijfers maken duidelijk dat de plattelandsbevolking weinig te besteden heeft. Het consumptieniveau ligt ver onder dat van de stedelijke bevolking (figuur 3). Twee derde van de Chinezen wonen op het platteland, maar

samen zijn ze goed voor nog niet één derde van de detailhandelsverkoop. De werkelijke marktkansen liggen niet op het platteland, maar in de steden en dan vooral in de grote steden die in de kustprovincies geconcentreerd zijn. Van de 41 miljoenensteden is de helft daar te vinden (tabel 1).

Voorlopige conclusie: voor buitenlandse detailhandelsbedrijven die China willen overerven, is primair de stedelijke bevolking van de kustprovincies van belang. Het gaat daarbij ruwweg om een bevolking van 200 miljoen. Dat is een marktomvang die overeenkomt met die van Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk gezamenlijk, althans gemeten naar aantal inwoners. Naar gemiddelde koopkracht is er echter een groot verschil. Bovendien heeft een deel van de stedelijke bevolking in China inkomens die (ver) onder het gemiddelde liggen, zodat de berekende 200 miljoen een te rooskleurig beeld geeft. Deskundigen gaan er van uit dat de 'middle class' momenteel niet groter is dan 100 à 150 miljoen. We moeten daarom concluderen dat de huidige consumentenmarkt niet een omvang heeft van 1,3 miljard, maar ongeveer 130 miljoen, dat is 10% van de bevolking.

**Tabel 2 | Besteedbare jaarinkomen 2004 per inwoner (in yuan)**

Provincie	Stedelijk gebied	Landelijk gebied	Provincie	Stedelijk gebied	Landelijk gebied
<i>Kustprovincies</i>			<i>Noordoosten</i>		
Shanghai	16683	7337	Binnen-Mongolië	8123	2606
Beijing	15638	7172	Jilin	7841	3000
Zhejiang	14546	6096	Heilongjiang	7471	3010
Guangdong	13628	4366	<i>Westen</i>		
Tianjin	11467	6525	Chongqing	9221	2535
Fujian	11175	4089	Yunnan	8871	1864
Jiangsu	10482	4754	Tibet	8200	1861
Shandong	9438	3507	Sichuan	7710	2580
Guangxi	8690	2305	Xinjiang	7503	2245
Liaoning	8008	3307	Shaanxi	7493	1867
Hebei	7951	3171	Gansu	7377	1852
Hainan	7736	2818	Guizhou	7322	1722
<i>Centrale provincies</i>			Quinhai	7320	2005
Hunan	8617	2838	Ningxia	7218	2320
Hubei	8023	2897			
Shanxi	7903	2590	<b>China</b>	<b>9102</b>	<b>3204</b>
Henan	7705	2553			
Jianxi	7560	2953			
Anhui	7511	2499			

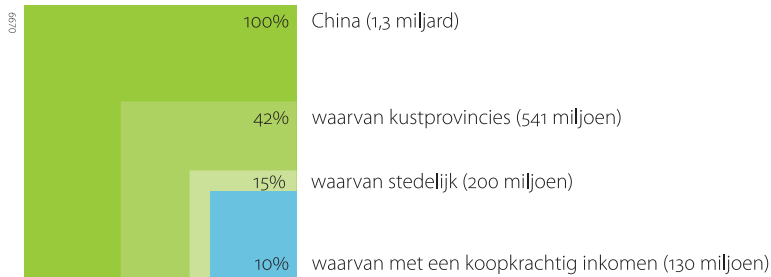


### 1.3 'To get rich is glorious'

Een markt van 130 miljoen inwoners, maar met grote verschillen in besteedbaar inkomen. In de steden liggen de inkomens drie keer zo hoog als op het platteland, en tussen de steden bestaan grote verschillen (zie ook tabel 5). De hoogste besteedbare inkomens hebben de inwoners van Shenzhen, de boomtown in het zuiden van Guangdong die tegen Hong Kong aan groeit, en inmiddels 7 miljoen inwoners telt. Het jaarinkomen is hier met Euro 2265 per inwoner (in 2004) tweemaal zo groot als het gemiddelde stedelijke inkomen. Guangzhou (Canton), Shanghai en Beijing halen bijna twee maal het nationale stedelijke gemiddelde. Terwijl in het China van Mao nivellering het hoogste goed was, zijn nu de inkomensverschillen tussen de verschillende

beroepscategorieën aanzienlijk. In Beijing is het gemiddelde inkomen van degenen die een Masterdegree hebben Euro 2260 per jaar, tegenover Euro 860 voor werknemers zonder hogere opleiding. De verschillen tussen hoge en lage inkomens zijn de laatste jaren groter geworden. Het adagium van Deng Xiaoping 'to get rich is glorious' heeft zijn uitwerking niet gemist. Deng ging er van uit dat sommigen eerder dit glorieuze stadium zouden bereiken dan anderen, en hij heeft gelijk gekregen. De inkomenssituatie verandert echter snel. De gemiddelde inkomens zijn de laatste tien jaar verdubbeld dankzij een voortdurende economische groei van rond de 10% per jaar. Zelfs tijdens de Aziatische financiële crisis van 1997/98, die in veel omringende landen problemen veroorzaakte, ging de groei onverstoort

door. China is nog niet volledig geïntegreerd in de wereldeconomie, en is daardoor minder onderhevig aan regionale of mondiale ups en downs. De ontwikkeling van de inkomens houdt gelijke tred met de economische groei. Naarmate de inkomens stijgen komen er steeds meer huishoudens die een groter gedeelte daarvan kunnen besteden aan consumptiegoederen die voorheen voor hen onbereikbaar waren. De toonbankbestedingen vertonen daardoor een jaarlijkse groei van 11 à 13%. Als die groei zich blijft voortzetten, betekent dat een verdubbeling van de detailhandelsomzetten in zes à zeven jaar. Dat opent perspectieven voor buitenlandse detaillisten die in hun traditionele afzetgebieden minder expansiemogelijkheden hebben. 中国



### Onmetelijke bevolking, beperkte markt

Voor de buitenlandse detailhandel is niet heel China even interessant als potentiële afzetmarkt. De kansen liggen primair bij de stedelijke bevolking van de kustprovincies. Hoe groot is die markt?

**Figuur 4 | Regionale indeling**



# 中国

## China: vier werelden

**China is groot: ruim tien maal de oppervlakte van de Benelux, Duitsland en Frankrijk samen. Er zijn dichtbevolkte gebieden en uitgestrekte vrijwel onbewoonde streken. In dit boekje wordt China voorgesteld in vier delen (zie figuur 4), die voor de opmars van de internationale detailhandel een verschillende betekenis hebben.**

### 1 Kustprovincies

De provincies aan de oostkust vormen het economische zwaartepunt. We spreken van 'provincies', maar zelfs de kleinste hebben een omvang waar Nederland een paar keer in past. De zuidelijkste, Guangdong, is half zo groot als Duitsland. De meeste provincies hebben een bevolking van tientallen miljoenen. Shandong in het noorden spant de kroon met 91 miljoen inwoners. De dichtstbevolkte provincie is Jiangsu ten noorden van Shanghai: op een oppervlakte van tweeënhalve maal Nederland wonen 74 miljoen mensen. In de kustzone liggen China's grootste stedelijke agglomeraties.

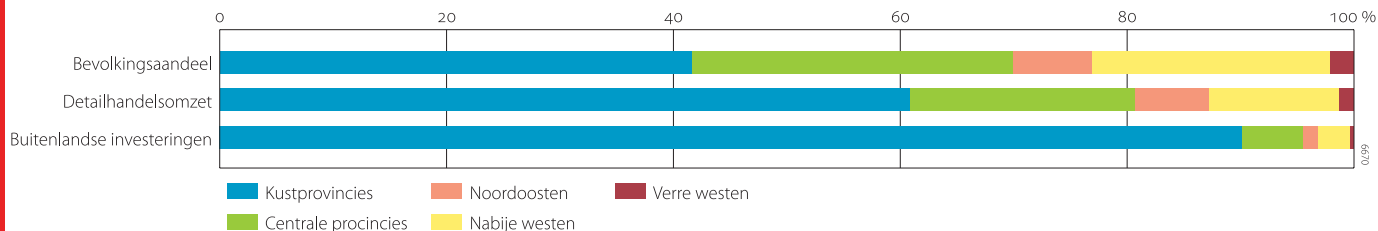
Shanghai, Beijing en Tianjin hebben in het Chinese administratieve systeem dezelfde positie als provincies. Shanghai heeft een stedelijke bevolking van 10 miljoen inwoners, Beijing 7,4 miljoen, en het dichtbij gelegen Tianjin 5 miljoen. De havenstad Guangzhou (Canton), in de economisch meest ontwikkelde provincie Guangdong, heeft 4,2 miljoen inwoners.

Evenals tegenwoordig het geval is, lag ook in de 19e eeuw het economisch zwaartepunt in de kustprovincies. Hier waren de verdragshavens van de koloniale mogendheden. Het eens zo machtige Keizerrijk kreeg de verdragen opgedrongen na de Opiumoorlogen. Een vernedering. Mao Zedong wilde een einde maken aan het overwicht van de kustprovincies. Deze erfenis uit het verleden moest wijken voor een evenwichtige ontwikkeling van alle delen van het land. Door de 'grote sprong voorwaarts' zouden zelfs de meest afgelegen streken deel hebben aan de economische vooruitgang. Het werd een grote mislukking. Bedrijven in de kustzone waren ontmanteld, de economie was ontwricht, er

was stagnatie in plaats van groei, laat staan evenwichtige groei.

Deng Xiaoping bracht eind van de jaren zeventig een ommekeer. Zijn motto: van communistische planeconomie naar een kapitalistische markteconomie met Chinese karakteristieken. Een drastische koerswijziging, die met beleid en geleidelijk moest plaats vinden: niet alle sectoren van de economie tegelijk, en niet meteen in het hele land.

Enkele gebieden moesten het voortouw nemen, en als navolgenswaardig voorbeeld functioneren. De aangewezen gebieden en steden liggen alle in de kustprovincies, gemakkelijk toegankelijk. Daar waren buitenlandse investeerders welkom om bedrijven te starten, eerst in de industrie, later ook in de detailhandel. De geschiedenis lijkt zich te herhalen: het zijn weer de kustprovincies waar multinationals zich vestigen, net als de koloniale voorgangers van weleer. Maar Mao hoeft zich niet om te draaien in zijn graf. Deze keer zijn de buitenlanders gekomen op uitnodiging, en de joint ventures die zij sluiten zijn nadrukkelijk gewenst om de kennis over te dragen die nodig is om Deng's her-



**Figuur 5 | Procentuele aandelen provincies 2004**

vormingen te realiseren. Zijn opzet is geslaagd: de kustprovincies vormen een economische motor die de rest van het land opstuwt in een inmiddels onstuimige groei. Hier woont 42 procent van de bevolking, maar van de buitenlandse investeringen komt hier 90 procent terecht (figuur 5, tabel 3).

## 2 Centrale provincies

Het dichtbevolkte gedeelte van China beperkt zich tot het zuidoosten. Daartoe behoren behalve de kustprovincies, de acht provincies die we hier aanduiden als centrale provincies. Het is het kerngebied van China. De gemiddelde bevolkingsdichtheid ligt er maar iets lager dan in de kustgebieden, maar het gebied is minder verstedelijkt. De zeven miljoensteden steken mager af bij de tweeëntwintig van de

kustprovincies. Er is slechts één stad met meer dan vier miljoen inwoners, namelijk de industriestad Wuhan, in feite een agglomeratie van de vroegere steden Hankou en Hanyang aan de noordoever van de Yangtse en Wuchang aan de overkant van de rivier. De rivier vormt de verbinding met Shanghai en de rest van de Yangtse Delta, waardoor dit deel van de centrale provincies vanouds het economische zwaartepunt vormt. Voor de rest is het vooral een gebied met zeer intensieve landbouw. De centrale provincies beslaan naar oppervlakte een gebied dat iets groter is dan de Benelux, Duitsland en Frankrijk bij elkaar, maar ze hebben ruim twee maal zoveel inwoners.

## 3 Het Noordoosten

De kust- en de centrale provincies hebben

samen 70% van de bevolking. De overige 30% woont in de randgebieden van het noordoosten en het westen, naar oppervlakte ruim driekwart van China. Het Noordoosten bestaat uit drie provincies, waarvan Binnen-Mongolië een zeer leeg gebied is. De twee andere perifere provincies zijn vergeleken met het kerngebied van China ook dun bevolkt, maar hebben vanouds belangrijke mijnbouw en industrie. Veel daarvan is verouderd; dit is de roestbelt van China. Modernisering is hard nodig, maar de perifere ligging is een probleem. Harbin en Changchun hebben beide rond de 2,5 miljoen inwoners, en daarnaast zijn er nog drie miljoenesteden.

## 4 Het Westen

De westelijke provincies beslaan samen bij 60% van de oppervlakte van China. Het gezamen-



**Tabel 3 | Procentuele aandelen provincies 2004**

	Bevolkingsaandeel	Detailhandelsomzet	Buitenlandse investeringen
<i>Kustprovincies</i>	41.7	60.9	90.2
• Beijing	1.1	4.1	4.1
• Tianjin	0.8	2.0	2.5
• Shanghai	1.4	4.6	9.9
• Guangdong	6.2	11.8	19.1
• overige provincies	32.2	38.4	54.6
<i>Centrale provincies</i>	28.3	19.8	5.3
<i>Noordoosten</i>	6.9	6.5	1.3
<i>Nabije Westen</i>	21.0	11.5	2.9
• Chongqing	2.4	1.8	0.6
• overige provincies	18.6	9.7	2.3
<i>Verre Westen</i>	2.1	1.3	0.3
<i>China</i>	100.0	100.0	100.0

lijke kenmerk is dat ze door hun perifere ligging in ontwikkeling ver zijn achtergebleven. Dat geldt met name voor de provincie Quinghai en de zogenaamde autonome gebieden Tibet en Xinjiang. Deze drie gebieden zullen we gezamenlijk aanduiden als het **Verre Westen**. Het bestaat grotendeels uit onherbergzame berggebieden en uitgestrekte woestijnen als de Taklamakan, en is zeer spaarzaam

bevolkt. Xinjiang is nog het dichtst bevolkt met gemiddeld twaalf inwoners per km<sup>2</sup>. Hier ligt ook de enige stad van enige omvang, Urumqi met 1,4 miljoen inwoners. China voert al vele jaren een actief ontwikkelingsbeleid. Behalve economische en strategische motieven spelen bevolkingspolitieke achtergronden daarbij een rol; door vestiging van Chinezen te stimuleren wordt het bevolkingsaandeel van

de hier aanwezige minderheden kleiner en de invloed van Beijing groter.

De overige provincies vatten we samen als **Nabije Westen**, om aan te geven dat ze de laatste tien jaar meer betrokken zijn geraakt bij de moderne economische ontwikkeling. Dat geldt vooral voor Sichuan, de grootste provincie (14x Nederland, bevolking 87 miljoen) die door zijn ligging aan de bovenloop van de Yangtse sterk profiteert van de economische explosie in de Yangtse River Delta rond de havenstad Shanghai. De bouwactiviteiten voor luxe koopwoningen en bedrijvenparken veranderden de afgelegen provinciehoofdstad Chengdu in een moderne metropool van 2,3 miljoen inwoners. Sichuan's grootste agglomeratie, Chongqing, kreeg in 1997 provinciale status, en daarmee zelfstandige handelingsbevoegdheid in het economische verkeer. De regering wil dat Chongqing een tegenhanger vormt om het overwicht van de kustprovincies te verminderen. Door de nieuwe status kon geprofitteerd worden van soepeler regels om buitenlandse investeerders aan te trekken. Daardoor kon Chongqing beter concurreren met de steden aan de oostkust. Tegelijk werd Chongqing een aantrekkelijk alternatief voor de floating population, die nu dichter bij huis werk hoopte

te vinden. Het tijdstip was echter slecht gekozen. Door de Aziatische financiële crisis verkeerden de staatsbedrijven in Chongqing's industrie (vooral chemie en staal) in moeilijkheden. Er kwamen 300.000 werknemers op straat te staan. De toevloed van naar schatting 2 miljoen boerenmigranten verergerde de situatie. Inmiddels is Chongqing er in geslaagd nieuwe werkgelegenheid te scheppen, vooral door het aantrekken van buitenlandse investeerders. Ook andere steden in het Nabije Westen vertonen de laatste jaren een opmerkelijke dynamiek. Xi'an (2,5 miljoen inwoners), Lanzhou en Kunming (beide 1,5 miljoen) zijn hard op weg de nadelen van perifere situering te overwinnen. Carrefour & Co zijn er sinds 2000 al volop aanwezig. De kleinere steden in de periferie komen in een volgende fase van de internationale penetratie aan bod. **中国**



# 中国

## 2 Economische hervormingen en detailhandel

Vanuit Chinees perspectief zijn de recente ontwikkelingen in de detailhandel niet minder dan revolutionair te noemen. Na het uitroepen van de Volksrepubliek door Mao Zedong in 1949 was er een einde gekomen aan het bestaan van zelfstandige winkeliers. De term detailhandel was een anachronisme geworden: er was geen sprake meer van handel. De distributie van de schaarse consumptiegoederen werd verzorgd door staatsbedrijven, voornamelijk via primitieve warenhuizen. De vroegere warenmarkten behoorden eveneens tot het verleden. Er was sprake van een schaarste-economie zonder marktwerking. De consument raakte er aan gewend dat de bevoorrading van de winkels en de beschikbaarheid van goederen onvoorspelbaar was, en de klanten door het winkelpersoneel met onverschilligheid behandeld werden. De begrippen marktwerking en service pasten niet in het jargon van de communistische planeconomie. Pas vijftien jaar geleden begon de modernisering van de detailhandel.

### 2.1 Van planeconomie naar markteconomie

De omzetting van de communistische planeconomie naar een kapitalistische markteconomie met Chinese karakteristieken is een ingrijpende operatie. Door de econoom Bradshaw worden vier dimensies in de transitie-economie onderscheiden, die ook bij de modernisering van de detailhandel herkenbaar zijn.

- 1 Een eerste vereiste is macroeconomische stabilisatie, dat wil zeggen dat er een evenwicht moet komen tussen staatsinkomsten en -uitgaven, en tussen inkomens en goederenvoorziening om een einde te maken aan de schaarste-economie.
- 2 Economische liberalisatie moet een einde maken aan de beperkingen die de staat oplegt aan economische activiteiten, hetgeen ook inhoudt een afbouw van de staatsbemoeienis met prijzen.
- 3 Privatisering is nodig om de economische ontwikkeling op gang te brengen. Het impliceert het afstoten van staatsbedrijven en het toelaten van particuliere bedrijven.
- 4 Internationalisatie door het oprichten van joint-ventures en door het toelaten van

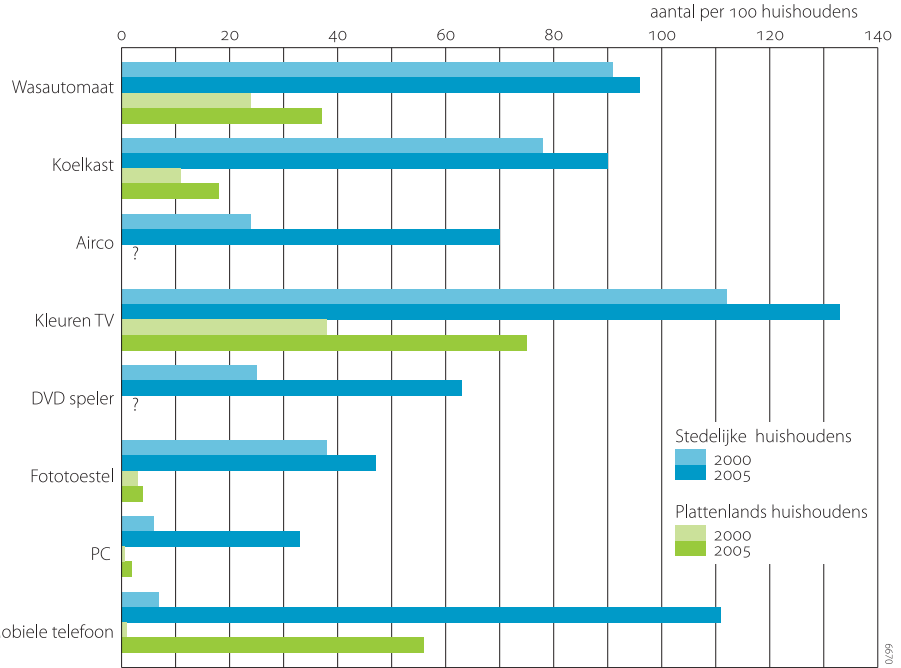
buitenlandse ondernemingen moet de weg openen om deel te kunnen nemen aan het internationale handelsverkeer en handelsverdragen. Door internationalisatie kunnen het noodzakelijke kapitaal, technologie, know-how en hoogwaardige productie- en consumptiegoederen verworven worden.

Het transitieproces gaat gepaard met een veranderde rol van de overheid. In plaats van op centraal niveau directieven af te kondigen die op lagere niveau's uitgevoerd worden, zijn er nu wetten en regels nodig die een kader vormen voor het zelfstandig handelen van de verschillende bestuursniveaus. Van lokale overheden wordt een actieve houding verlangd: niet meer het opvolgen van instructies van bovenaf, maar het ontplooiën van eigen initiatieven is nodig. Steden worden 'entrepreneurial cities', die in competitie met andere steden hun eigen ontwikkeling moeten vormgeven.

### 2.2 Detailhandel als hekkensluis

De economische hervormingen, die in 1978 onder Deng Xiaoping begonnen, hadden

vooreerst nog geen invloed op de distributie. De hervormingen begonnen zeer geleidelijk in sommige gebieden en sectoren. Het voortouw werd genomen door de landbouw, waar geleidelijk de communes werden omgezet in een systeem waarbij afzonderlijke boeren meer eigen verantwoordelijkheid voor de productie kregen. Daarna volgde de industrie, en pas omstreeks 1990 was de detailhandel aan de beurt. De economische transitie voltrekt zich niet alleen successievelijk voor verschillende sectoren van de economie, maar ook met grote regionale verschillen. Een voortrekkersrol is weggelegd voor speciale ontwikkelingszones (Special Economic Zones), die zonder uitzondering aan de kust liggen en daardoor gemakkelijk toegankelijk zijn voor buitenlandse investeerders. Fiscale en andere faciliteiten stimuleren de economische ontwikkeling van deze zone's en moeten leiden tot grotere welvaart. De rest van China zal moeten leren van de SEZ's om in een latere fase eenzelfde welvaart te bereiken. Net zoals sommige mensen eerder rijk worden en daarmee anderen tot navolging prikkelen, aldus de gedachte van Deng, zal dat ook met gebieden en steden het geval zijn. De SEZ die zich al vroeg tot koploper ontwikkelde was Shenzhen. De nabijheid van Hong



**Figuur 6 | Bezit van duurzame consumptiegoederen per honderd huishoudens**

Kong, en de geleidelijke opening van de grens juist op het moment dat in de kroonkolonie de stijgende lonen en de toenemende milieu-eisen bedrijven naar andere locaties deed omzien, veroorzaakten in Shenzhen een

ongekende economische ontwikkeling. In de SEZ's, met voorop Shenzhen en al spoedig gevolgd door Shanghai, werd het eerst geëxperimenteerd met de nieuwe economische vrijheden van de beoogde markteconomie met

Chinese karakteristieken. Ezra Vogel heeft in zijn boek 'One step ahead in China, Guangdong under reform' (1989) beeldend weergegeven hoe behoedzaam geprobeerd werd hoever men kon gaan zonder dat Beijing zou ingrijpen. Zouden bedrijven op eigen houtje met buitenlandse afnemers contracten kunnen afsluiten? Kon men ongestraft buitenlandse detaillisten toestaan filialen te openen? Een aandelenbeurs opzetten? Zodra dergelijke gedurfde innovaties zonder repercussies bleven, vonden ze op grote schaal navolging, ook in andere gebieden. Het kopiëren van klaarblijkelijke succesformules nam zo'n omvang aan, dat we van een ware imitatie-economie kunnen spreken. Deze nam ten dele curieuze vormen aan. Internationale vijfsterrenhotels, golfterreinen, luchthavens, openlucht folkloreparken en madurodamachtige attractieparken schoten overal als paddestoelen uit de grond, ongeacht de vraag of er ook een markt voor was. Markteconomie moet geleerd worden. De zuidelijkste provincie Guangdong met de steden Shenzhen en Guangzhou, en ook Shanghai, gaven de toon aan en werden blindelings nagevolgd. Daar zijn ook voor de detailhandel de gevolgen van de hervormingen het verst voortgeschreden.

### 2.3 De nieuwe consument

Na twintig jaar hervormingen zijn de veranderingen alom zichtbaar, ook wat betreft de detailhandel en de consumentenbestedingen. In Shanghai stegen de bestedingen van 565 yuan per persoon in 1980 tot 9043 yuan in 2000, een gemiddelde jaarlijkse stijging van 15,7% (koers februari 2006: 1000 yuan is Euro 105). Het aandeel van de primaire levensbehoeften daalde, food van 55 naar 43%, kleding van 14 naar 6% van de bestedingen. Daarentegen nam de besteding aan luxe goederen toe. Per 100 huishoudens telt men in Shanghai 102 koelkasten (het gemiddelde voor stedelijke huishoudens in China is 90, voor plattelandshuishoudens 18). Ook wasmachines, digitale cameras, dvd-speelers en TV's zijn gemeengoed geworden (figuur 6). In het jaar 2000 kocht 17% van de huishoudens in Shanghai een nieuw TV-toestel. De toegenomen koopkracht en het veranderde consumptiepatroon ging gepaard met de behoefte aan meer en grotere detailhandelsvoorzieningen. De uitgestrekte en dicht bebouwde stedelijke nieuwbouwwijken versterkten de trend naar grootschalige detailhandel. Hoewel in principe sinds 1978 particuliere ondernemingen toegestaan zijn, hebben die pas sinds 1992 een grote vlucht gemaakt. Geleidelijk werden

staatsmonopolies afgebroken en prijscontroles opgeheven. Nu het niet meer verplicht is in te kopen bij staats-groothandelsbedrijven, kan er rechtstreeks door boeren en fabrieken geleverd worden, die zelf hun prijs bepalen. Door deze veranderingen kon de detailhandel zich ontplooiën en verbeterde de kwaliteit van de consumptiegoederen. In 1984 werd een begin gemaakt met het leasen of verkopen van kleinere staatswinkels; wettelijke maatregelen voor de overdracht van grotere winkels lieten nog tot 1994 op zich wachten. Dat was de hoogste tijd, want ondertussen dienden de eerste buitenlandse detaillisten zich aan. 中国

# 中国

## Steden: dubieuze inwoneraantallen

### Chongqing: 31 miljoen inwoners? De grootste stad ter wereld?

China heeft een indrukwekkend aantal miljoenensteden (figuur 7). De meeste zijn bij ons slechts bij een enkeling bekend. De inwonertallen zijn imponerend. Maar ze lopen erg uiteen. Heeft Shanghai nu 10, 13 of 17 miljoen inwoners? Kunnen de Chinezen wel tellen?

Er bestaat veel verwarring over het inwonertal van Chinese steden. Er worden aantallen genoemd die ver uiteenlopen. Voor Shenzhen spreekt de ene bron over 1 miljoen inwoners, een andere houdt het op 7 miljoen. Hoe kan dat?

Insiders zijn het er over eens: in geen land is het zo ingewikkeld om de omvang van de stedelijke bevolking te bepalen. China heeft de meest gecompliceerde bestuurlijke hiërarchie ter wereld. Wij hebben onder het staatsniveau slechts provincies en gemeenten, China heeft drie lagen. De eerste laag zijn de provincies. De

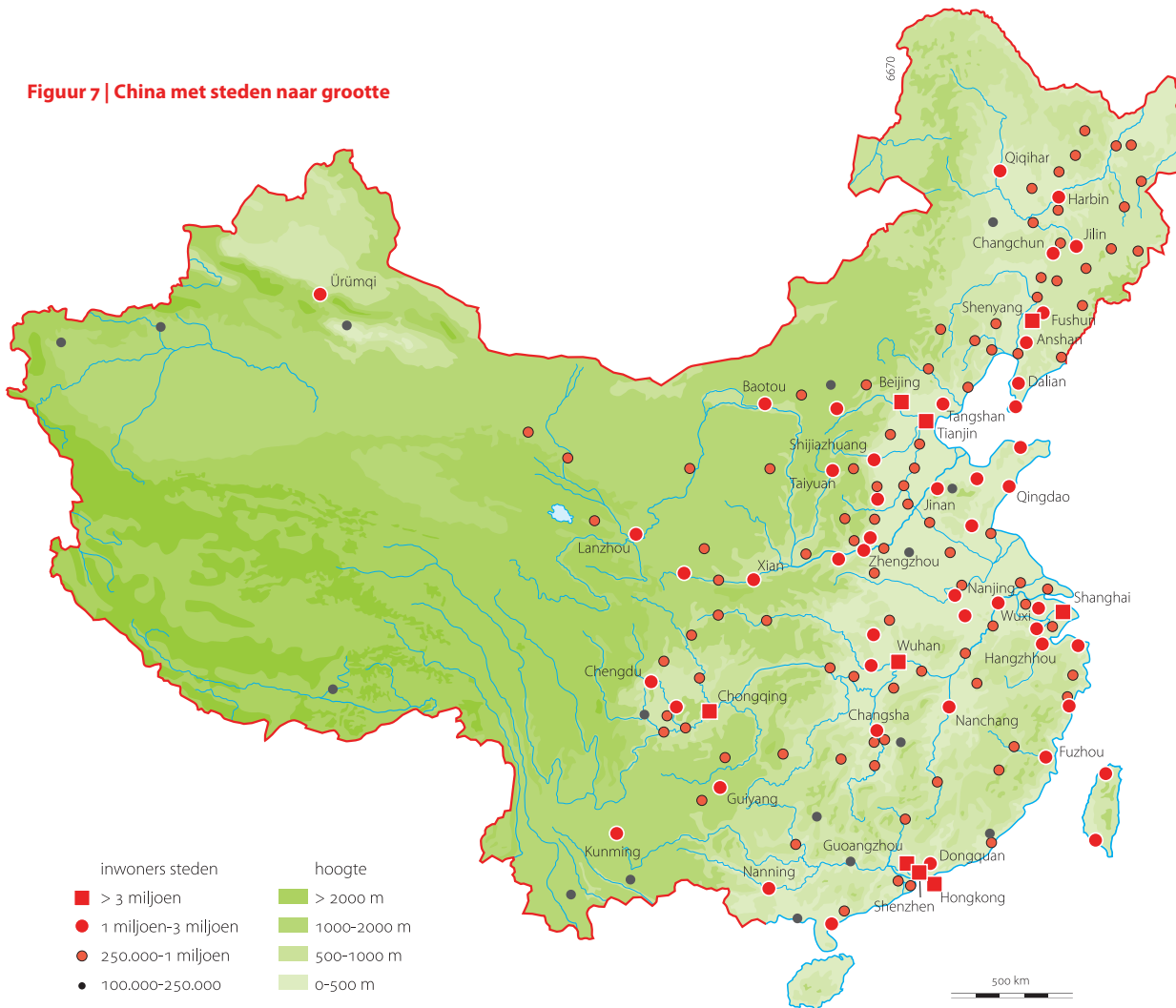
steden Shanghai, Beijing en Tianjin (en sinds kort Chongqing) behoren eveneens tot de eerste laag. Ze vallen direct onder het centrale gezag. Andere steden behoren tot het tweede of derde niveau, dat van de prefecturen en 'counties'. Prefecturen en counties die niet de status van stad hebben, kunnen echter best steden of stadjes binnen hun grenzen hebben. De bestuurlijke indeling bepaalt dus of een plaats al dan niet als stad aangeduid wordt. Maar het is niet allemaal stad wat er stad genoemd wordt: de grenzen zijn veelal zeer ruim getrokken. Het grondgebied is bij steden van het eerste en tweede niveau onderverdeeld in stadsdistricten en suburbane districten. Deze suburbane districten hebben vaak weinig urbaans: het zijn landelijke gebieden die in de jaren vijftig onder jurisdictie van de steden gesteld zijn vanwege de precaire voedselsituatie daar. Niet alleen het platteland, ook de dorpen en landstadjes van die gebieden vallen onder het bestuur van de stad. Steden van het derde niveau zijn nooit onderverdeeld, ook niet als ze aanzienlijke plattelandsgebieden binnen hun grenzen hebben. Dit systeem maakt het erg ingewikkeld de ste-

delijke bevolking te tellen. De Chinese statistici komen er zelf ook niet goed uit. Ze hebben in de loop der jaren telkens andere definities gehanteerd. Dat maakt het er niet overzichtelijker op. Het is echter niet de enige verklaring voor de uiteenlopende inwonertallen.

Een tweede oorzaak is dat er de laatste jaren veel immigranten van het platteland naar de steden getrokken zijn. Ze wonen aan de rand van de stad, en proberen zich met allerlei baantjes een bestaan te verschaffen. Men spreekt van floating population of boerenmigranten. Voor heel China wordt hun aantal op 100 à 130 miljoen geschat. Een derde complicerende factor is het bewoners-registratiesysteem. Immigranten krijgen slechts een tijdelijke verblijfsvergunning en worden niet als permanente bewoners aangemerkt.

Om deze drie redenen vertonen de inwonertallen die in verschillende publicaties genoemd worden een grote bandbreedte. **Shenzhen**, de boomtown aan de grens pal ten noorden van Hong Kong - vijftien jaar geleden een plaatsje met 10.000 inwoners - heeft volgens de census van 2000 1.061.200 inwoners. Het

Figuur 7 | China met steden naar grootte



werkelijke inwonertal wordt inmiddels op vier à acht miljoen geschat, niemand kan het precies zeggen. IT- en computerstad **Dongguan**, 90 km noordelijker langs de snelweg Shenzhen-Guangzhou, is ook zo'n snelle groeier waarvan het inwonertal niet bij te houden is. De 2800 electronica- en 20.000 andere buitenlandse bedrijven die zich recentelijk vestigden hebben van heinde en ver arbeidsmigranten uit arme plattelandsgebieden aangetrokken. Guangdong News meldt op de website: *'Dongguan has become an outstanding city, a rising star in South China's economic development in recent years. With a population of over 7 million, Dongguan is a city of migrants, for there are over 5 million migrant workers and businessmen out of its total population. They are from the different parts of the country to seek a fortune or a better life.'*

Ondertussen zullen wel een paar miljoen meer hun geluk in Dongguan beproeven, want het bericht is na september 2003 niet geactualiseerd. Voor 2005 wordt een inwonertal van 8 miljoen genoemd. Dat is ongetwijfeld een schatting waarin ook de tijdelijke bewoners en de agrarische bevolking uit de omgeving is meegerekend.

De vraag welke stad tegenwoordig de grootste van China is, wordt verschillend beantwoord. De miljoenenstad **Chongqing**, aan de bovenloop van de Yangtse rivier, werd in 1997 gepromoveerd tot provincie-niveau. Het inwonertal nam daardoor plotseling toe tot 31 miljoen. Journalisten riepen Chongqing uit tot de grootste stad, niet alleen van China, maar zelfs van de wereld. Een dwaling. Door de administratieve ingreep onderging Chongqing geen wonderbaarlijke bevolkingsexplosie. De bestuurlijke promotie ging gepaard met een vergroting van het gebied dat onder de jurisdictie van Chongqing valt. Dat gebied is groter dan twee maal Nederland. Het heeft weliswaar een bevolking van 31 miljoen, maar zeventig procent daarvan woont op het platteland. Er liggen ook stadjes en steden in, enkele zelfs van rond de 1 miljoen inwoners.

*'Centering around the principal urban area of Chongqing, or Chongqing proper, the other districts, counties, autonomous counties and cities are located around Chongqing proper like many stars shining around the bright moon, forming a cluster of modern cities with big, medium and smaller cities well-organized in groups and in a network system. Chongqing is an extra-large*

*metropolis, the most populous city that covers the largest area, a city with most administrative divisions in China.'* (officiële website van Chongqing: [www.cq.gov.cn](http://www.cq.gov.cn)).

Alles bij elkaar heeft het gebied een stedelijke bevolking van ongeveer 10 miljoen. Maar de stad Chongqing zelf heeft naar schatting niet meer dan 4 miljoen inwoners. Daarmee is het beslist niet de grootste stad van China. Die eer komt Shanghai toe.

**Shanghai** is al lang de grootste stad van China. Bij het uitroepen van de Volksrepubliek in 1949 was het een stad van 5 miljoen inwoners. Eind 2004 registreerde Shanghai 13,5 miljoen 'permanent residents' op haar grondgebied, een gebied met een oppervlakte van onze provincies Utrecht en Gelderland. Een deel van dat gebied is platteland, met een agrarische bevolking van 3,2 miljoen, zodat de stedelijke bevolking van Shanghai 10,3 miljoen is. Dat zijn uitsluitend degenen die in het bezit zijn van een permanente verblijfsvergunning. Daar komt nog de 'floating population' bij, de immigranten waarvan de overheid veronderstelt dat zij na enige tijd weer naar hun herkomstgebied terugkeren. Ze krijgen daarom een tijdelijke verblijfsvergunning, en worden niet als permanente bewoners



aangemerkt. Door de economische groei en de daarmee gepaard gaande bouwactiviteiten fungeert Shanghai als een ware magneet voor miljoenen plattelanders die op zoek zijn naar een beter bestaan. Eind 2004 waren het er 3,4 miljoen. Alles bij elkaar komt daarmee de stedelijke bevolking van de agglomeratie Shanghai op 14 miljoen. Soms wordt verondersteld dat de tijdelijke immigranten illegaal in de stad zijn, maar dat is onjuist. Sommigen zullen hun papieren niet in orde hebben en illegaal in de stad verblijven, maar het merendeel staat geregistreerd en hun aantal is bekend. Er zijn verschillende soorten immigranten. Eén op de drie werkt als goedkope fabrieksarbeid(st)er, en woont in een woonkamer bij het werk. Na een of twee jaar gaan ze terug naar hun geboortegrond. Hun plaatsen worden door nieuwe immigranten ingenomen. Eveneens een derde werkt in de bouw. Ze wonen niet zelden in bouwketen of op verdiepingen van gebouwen die nog in aanbouw zijn. De rest probeert met allerlei baantjes het hoofd boven water te houden. De grootste concentraties van immigranten zijn te vinden aan de rand van de stad. Migranten uit een bepaalde streek wonen vaak bij elkaar in hele 'dorpen'. 'Anhui-village' in het zuidwesten van Shanghai,

net buiten de binnenring, is zo'n dorp. Deze informeel ontstane nederzettingen worden door de stedelijke overheid gedoogd. Maar als de ruimte nodig is voor bijvoorbeeld de bouw van een winkelcentrum, worden ze zonder enig pardon opgeruimd.

De floating population is meestal inbegrepen in de inwonertallen die genoemd worden. Voor een beoordeling van de betekenis van een stad als consumentenmarkt is dat niet zo zinvol. De immigranten behoren tot de laagste inkomensgroepen, en bovendien sturen velen een deel van hun karige inkomen naar achtergebleven gezinsleden op het platteland. Voor de marktpotentie spelen deze miljoenen inwoners een ondergeschikte rol. 中国

# 中国

## Toegangsregels buitenlandse detailhandel

### 1992

- uitsluitend in de steden Beijing, Shanghai, Tianjin, Guangzhou, Dalian en Qindao en de special economic zones (SEZs) Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen en Hainan
- per stad en SEZ slechts een of twee vergunningen (Shanghai vier)
- joint venture met Chinese partner verplicht, maximale buitenlandse participatie 49%
- import maximaal 30% van assortiment
- geen groothandel, geen levensmiddelen, geen winkelketens
- goedkeuring door centrale autoriteiten vereist

### 1995

- goedgekeurde joint ventures mogen meerdere winkels openen (ketens toegestaan)
- levensmiddelen toegestaan
- groothandel nu ook toegestaan

### 1999

- uitbreiding met de 27 provinciale hoofdsteden en 283 prefecturale steden

- buitenlandse kandidaten moeten gerenameerde ondernemingen zijn met goede reputatie en bedrijfsresultaat en in staat om Chinese producten te exporteren
- minimumeisen buitenlandse ondernemers: kapitaal US\$ 200 miljoen, jaaromzet US\$ 2 miljard
- minimumeisen voor Chinese partners: kapitaal US\$ 6,2 miljoen, jaaromzet US\$ 37,5 miljoen
- extra fiscale stimulansen voor vestiging in West China
- meerderheidsbelang tot maximaal 65% toegestaan voor ondernemingen met exportpotentie

### 1 januari 2004

- vrijhandelsovereenkomst Closer Economic Partnership Arrangement CEPA tussen China en Hong Kong heft tariefmuren en investeringsbarrières stapsgewijs op
- door CEPA kunnen ondernemingen uit Hong Kong eerder gebruik maken van free trade regels die vanaf 11 december voor alle buitenlandse ondernemingen gaan gelden
- geldt ook voor buitenlandse ondernemingen

- die teminste drie jaar in Hong Kong gevestigd zijn
- lagere kapitaal- en omzeteisen dan voor andere investeerders

### 11 december 2004

- toelatingsbeleid geliberaliseerd overeenkomstig eisen gesteld bij toetreding van China tot de World Trade Organisation in 2001
- Ministerie van Handel (MOFCOM) publiceert Measures for the Administration of Foreign Investment in the Commercial Sector
- joint ventures met Chinese partners niet meer verplicht; vanaf 11 december 2004 zijn WFOEs (wholly foreign-owned enterprises) toegestaan
- geografische beperkingen vervallen
- minimum kapitaaleisen beperkt
- provinciale autoriteiten krijgen bevoegdheid voor afgifte MOFCOM-vergunningen 中国

# 中国

## 3 Internationale marktpenetratie

### 3.1 Openlegging in fasen

Het aantrekken van buitenlandse investeringen was een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de economische hervormingen die in 1978 door Deng Xiaoping gelanceerd werden. Voor buitenlandse detailhandelsondernemingen duurde het echter tot 1992 voordat ze werden toegelaten. De toelating ging bovendien mondjesmaat en onder nauwkeurig vastgelegde condities. Stap voor stap werden de mogelijkheden verruimd. We onderscheiden drie fasen in de openlegging van de detailhandelsmarkt in de periode 1992-2000.

#### Fase 1: Experimentele start 1992

De opening van de detailhandelsmarkt voor buitenlandse ondernemingen ging van start in juli 1992. Bij wijze van experiment mochten de vijf Special Economic Zones en zes Ontwikkelingssteden elk maximaal twee buitenlandse detailhandelsvestigingen toelaten. Shanghai had toestemming voor vier vestigingen, twee voor de oude stad en twee voor Pudong, de

ontwikkelingszone ten oosten van het stadscentrum. In alle gevallen moest het gaan om joint ventures met een buitenlands aandeel van maximaal 49%. Van de te verkopen goederen mocht maximaal 30% geïmporteerd worden. Verder gold: geen levensmiddelen en geen winkelketens.

Aanvragen moesten door de staat worden goedgekeurd. De geaccepteerde investeerders konden aanspraak maken op fiscale voorkeurstarieven.

Bij de toepassing van deze regels werd een onderscheid gemaakt in twee categorieën buitenlandse investeerders. Hong Kong en Macau is geen buitenland: ook voor de soevereiniteitsoverdracht werden ze als deel van het Chinese grondgebied beschouwd. De afvallige provincie Taiwan maakt daar in de ogen van de machthebbers in Beijing sowieso deel van uit. Investering van Overseas Chinese uit Hong Kong, Taiwan en Macau worden derhalve niet gezien als internationale investeringen. Het zijn investeringen van (voormalige) landgenoten die momenteel in het buitenland wonen. Hun investeringen worden onderscheiden van

de echte internationale investeringen. Soms worden ook de investeringen van Overseas Chinese uit bijvoorbeeld Thailand, Maleisië en de Filipijnen niet als echt internationaal gezien. Op grond van deze regels werden uiteindelijk vijftien joint ventures goedgekeurd. De buitenlandse partners waren allen afkomstig uit Oost- en Zuidoost Azië. Multinationals met wereldfaam, waarop veel stadsbestuurders gehoopt hadden, ontbraken. Helaas, want wat men nodig had in deze fase om de detailhandel op gang te brengen, waren grote internationale investeerders uit Noord-Amerika en West-Europa. Locale bestuurders waren teleurgesteld dat de toch al zo beperkte quota verspild waren aan investeerders waarvan men de innovatieve kracht in twijfel trok.

#### Fase 2: Versoepeling 1995

Het stringente toelatingsbeleid van 1992 werd in oktober 1995 enigszins verruimd. Nu werden ook winkelketens toegelaten met maximaal 50 vestigingen; groothandel en levensmiddelen werden niet meer uitgesloten. Op grond van deze wijziging kregen twee internationale

bedrijven toestemming ketens op te zetten. Ito-Yokedo uit Japan ging een joint venture aan met China Sugar-Liquor Corporation, een onderneming van het Ministerie van Binnenlandse Handel. De eerste niet Aziatische onderneming die op grond van de nieuwe regels toegelaten werd, was Makro, die een joint venture aanging met China Native Products Import/Export Corporation van het Ministerie van Buitenlandse Handel. Daarnaast werd Weilai Central Department Store uit Taiwan toegelaten tot Wuhan, maar in de officiële visie was dat geen internationale investering.

### **Fase 3: Uitbreiding en aanscherping 1999**

In juni 1999 werd het toelatingsbeleid voor de derde maal aangepast. De verandering hield een uitbreiding van de vestigingsmogelijkheden in, maar tegelijke werden extra eisen gesteld om te bewerkstelligen dat vooral grote gerenommeerde detailhandelsondernemingen zouden worden aangetrokken.

De uitbreiding hield in dat buitenlandse vestigingen niet beperkt bleven tot de SEZ's en de Ontwikkelingssteden. Provinciale hoofdsteden en een aantal andere steden werden aan de lijst toegevoegd. Voor de perifere westelijke provincies golden speciale stimuleringsmaatre-

gelen, aansluitend bij het algemene regionaal-economische beleid om het overwicht van de kustprovincies te corrigeren.

Zowel aan de potentiële buitenlandse investeerders als aan de Chinese partners worden voortaan aanvullende eisen gesteld. Alleen buitenlandse bedrijven met een eigen kapitaal van tenminste 200 miljoen US\$ en een jaaromzet van minstens twee miljard US\$ worden toegelaten, en als partners komen alleen grote Chinese detailhandelsbedrijven in aanmerking met een eigen kapitaal van tenminste zes miljoen US\$ en een jaaromzet van 37 miljoen US\$. Een versoepeling is dat nu een buitenlands meerderheidsbelang toegestaan is tot maximaal 65%, vooral voor bedrijven die over een goed internationaal distributienetwerk beschikken en op grote schaal Chinese producten gaan exporteren.

Het effect van deze nieuwe richtlijnen was dat toetreding van kleinere ondernemingen onmogelijk werd gemaakt. Dat trof vooral de Overseas Chinese, met name uit Hong Kong. De bevoordeling van grote bedrijven was niet alleen bedoeld om grotere investeerders aan te trekken, maar ook om multinationals in huis te halen die voorop lopen op het gebied van informatie-technologie, management, logistiek

en handelstechnieken. Een belangrijke overweging daarbij is dat de Chinese detailhandel nog in de kinderschoenen staat en moet leren van de buitenlandse bedrijven. Daarom worden er ook eisen gesteld aan de Chinese partners. Ze moeten niet alleen een facilitator zijn, die de weg wijst door de Chinese bureaucratie, maar geen wezenlijke bijdrage levert aan de gezamenlijke onderneming. Door alleen grote binnenlandse partijen in aanmerking te laten komen als partner in een joint venture, hoopt men te bereiken dat deze een rol spelen als mede-beslisser.

### **3.2 De regels en de realiteit**

De verruiming van het toelatingsbeleid in 1999 was dringend nodig. Het toelaten van buitenlandse detaillisten was tot dan toe uitermate aarzelend verlopen. In 1997 waren er nog maar achttien buitenlandse bedrijven officieel toegelaten, waarvan slechts twee uit de westerse wereld, namelijk één uit de Verenigde Staten (Wal-Mart) en één uit Nederland (Makro). Van de overige kwamen er zeven uit Hong Kong, vijf uit Japan, en vier uit de rest van Azië (met telkens één uit Singapore, Thailand, Maleisië en Taiwan).

Het slegende toelatingsbeleid en de starre

regels uit Beijing ondervonden op lagere overheidsniveaus veel kritiek. De aangewezen steden waren er absoluut niet gelukkig mee dat zij slechts één of twee bedrijven mochten aantrekken. En de reactie van veel niet-aangewezen steden was: waarom wij niet en zij wel? De werkelijke situatie week echter sterk af van de theorie. China is groot, en Beijing is ver weg. In veel steden werden dan ook op grote schaal plaatselijke toestemmingen afgegeven. De buitenlandse bedrijven die op grond van zo'n toestemming zich vestigden, konden weliswaar geen aanspraak maken op de fiscale faciliteiten voor buitenlandse investeerders, maar handige stadsbesturen wisten daar wel een mouw aan te passen. Anders dan in het verleden, toen alle belastingopbrengsten aan de staatskas moesten worden afgedragen, was het belastingstelsel inmiddels gemoderniseerd waardoor een deel van de door bedrijven betaalde belastingen op lokaal niveau achterbleef. Door deze lokale belasting kwijt te schelden, kon buitenlandse investeerders toch een aantrekkelijk fiscaal regime aangeboden worden. Terwijl er op centraal niveau in 1997 dus maar achttien vergunningen waren afgegeven, waren er in dat jaar in feite ongeveer 300 buitenlandse detailhandelsbedrijven actief, met

in totaal 2785 vestigingen (waarvan 1697 van internationale ondernemers, en 1088 van Overseas Chinese). Shanghai mocht vier vergunning afgeven, maar liet in werkelijkheid 176 investeerders toe met samen 1800 winkels. Het enthousiasme waarmee buitenlandse de-  
taillisten door de wedijverende steden werden binnengehaald had twee kanten. Enerzijds waren de wereldbekende namen een sierraad voor de stad, en een bewijs dat het stadsbestuur open staat voor moderne ontwikkelingen. Belangrijker nog waren de kansen via de internationale winkelketens de export te stimuleren. Het is niet toevallig dat de trotse aankondiging dat de wereldbekende keten X besloten heeft zich te vestigen, meestal gepaard gaat met de vermelding van de overeengekomen exportcontracten. De ontwikkeling van de export geldt als een graadmeter voor het economisch succes van het lokale beleid. Dat een dergelijke bestuurlijke ongehoorzaamheid een reactie uit Beijing opriep, zal geen verbazing wekken.

### **3.3 Beijing grijpt in**

De reactie uit Beijing kwam in de vorm van een decreet van 11 augustus 1997. De betrokken stadsbesturen werden ernstig gewaarschuwd.

Hen werd te verstaan gegeven dat zij geen bevoegdheid hadden om joint ventures goed te keuren. De ten onrechte toegelaten joint ventures moesten alsnog aan een goedkeuringsprocedure onderworpen worden. Dat gebeurde in 1998. Het verrassende resultaat van die procedure was dat van de 277 gevallen er 236 werden getolereerd. Weliswaar moesten 194 joint ventures bepaalde reorganisaties doorvoeren en daarna opnieuw de toelatingsprocedure doorlopen, maar uiteindelijk werden slechts 41 ondernemingen gedwongen hun activiteiten te staken. Dat was een duidelijk sein dat ook in Beijing de tijd rijp was voor een soepeler toelatingsbeleid, zoals dat in 1999 werd afgekondigd.

Een indicatie voor het grotere tolerantieniveau kan ook gezien worden in het feit dat het Ministerie van Binnenlandse Handel in 1998 optrad als sponsor voor een forum in Shanghai over wat men kon leren van Metro, notabene een 100% buitenlandse groothandel die alleen een stedelijke goedkeuring had. Dat er desondanks grenzen waren aan het tolerantieniveau in Beijing, toont het geval Carrefour. Er moest een exemplaar gesteld worden, want de Carrefourmethode vond steeds meer navolging. In de race om de beste locaties konden buitenlandse

investeerders zich de lange goedkeuringsprocedures van de centrale instanties in Beijing niet veroorloven. Naarmate de toetreding tot de World Trade Organisation dichterbij kwam, werd de haast om zich bijtijds van goede locaties te verzekeren groter, want er werd een grote toevloed aan nieuwe investeerders verwacht. De Carrefour-methode werd daardoor rond 2000 een ware hype. Wat bij de Franse keten blijkbaar zonder repercussies getolereerd werd, kon men gerust imiteren. Dacht men.

### 3.4 Carrefour gekapitteld

Carrefour opende in 1995 de eerste hypermarkt in China. Dankzij de bereidwilligheid van plaatselijke autoriteiten, die er een eer in stelden hun stad met een Carrefour te verrijken, kon de opmars van de Franse superkruidenier gestaag doorgaan, ook al ontbraken de officiële vergunningen uit Beijing, en hield Carrefour zich niet aan de regels voor joint ventures. Voordat de centrale overheid zich realiseerde wat er aan de hand was, waren er op wonderbaarlijke wijze overal in het land Carrefours verzezen. In 2000 waren er al 27. Daarmee was Carrefour de onbetwiste koploper. De onbedwingbare expansiedrift kwam evenwel tot een abrupt tijdelijke einde door ingrijpen van de autoritei-

ten in Beijing. Er wordt vermoed dat de lobby van de grootste Chinese detaillisten de nodige druk op de machthebbers heeft uitgeoefend om in te grijpen. Boze tongen beweren zelfs dat buitenlandse collega-ondernemers daarbij een rol hebben gespeeld. Maar ook zonder dat is het duidelijk dat Beijing niet kon tolereren dat haar gezag werd ondermijnd door een buitenlandse onderneming die de regels aan zijn laars lapt. Gezichtsverlies is het ergste dat een Chinees kan overkomen. Hoe dan ook, in 2001 werd Carrefour op het matje geroepen. Geheel naar oud-Chinese traditie moest de hoogste baas van Carrefour, Daniel Bernard, nederig zijn *kowtow* betuigen. De voortgang van de bouw van tien nieuwe Carrefours moest voor zes maanden worden opgeschort. Blijkbaar was daarmee de vrede hersteld, want na afloop van het halve jaar werd een verdrag getekend met de State Economic and Trade Commission, waarbij Carrefour toestemming kreeg door te gaan met de ontwikkeling van nieuwe vestigingen, en waarbij alle bestaande Carrefours werden gesanctioneerd. Ondanks de tijdelijke onderbreking is Carrefour nog steeds koploper; in mei 2006 opende de 76e Carrefour haar poorten.

### 3.5 Alternatieve penetratiemethoden

Buitenlandse detaillisten zijn er op verschillende manieren in geslaagd in China voet te zetten toen dat in 1992 in principe mogelijk werd. Hoe eerder men wist te starten, hoe beter de kans om strategische posities in de groeiende markt in te nemen en de mededingers een slag voor te zijn. Een snelle penetratie werd weliswaar belemmerd door het aanvankelijk sterk restrictieve toelatingsbeleid van de centrale overheid, maar geïnteresseerde stadsbesturen waren maar al te graag bereid vooruit te lopen op een verwachte versoepeling van de regels en buitenlandse investeringen te faciliteren zoals we in het voorgaande zagen. Behalve door gebruik te maken van plaatselijke vergunningen, zijn er ook andere wegen bewandeld om zich van een plaats in de detailhandelsmarkt te verzekeren. Zo mochten buitenlandse bedrijven die in China producten lieten fabriceren, een deel daarvan in eigen winkels of in franchise winkels in China verkopen. In de meest letterlijke betekenis van het woord gaat het daarbij om factory outlets. Vooral in de kleding- en modesector is van deze mogelijkheid gebruik gemaakt, onder andere door Pierre Cardin (Frankrijk), Giordano en Crocodile (Hong Kong) en Play Boy (USA).

Een andere methode volgden cash-and-carry bedrijven, die strikt genomen in de beginjaren geen vergunning konden krijgen omdat pas na 1995 groothandelsbedrijven toegelaten werden. Door in samenwerking met een Chinese partner het accent op de detailhandelsfunctie te leggen, lukte het vaak toch een vestigingsvergunning te krijgen. Voorbeelden van deze methode zijn Metro, Sam's Club en Price Smart. Voor buitenlandse detailhandelsketens bestond van meetaf aan ook de mogelijkheid te participeren in 100% Chinese bedrijven of gebruik te maken van franchisenemers. Daardoor kwam een aantal nieuwe Chinese detaillisten op de markt die franchisenemer van buitenlandse ketens zijn, zoals Lafayette Beijing en de Sogo warenhuizen.

Een minder gangbare methode voor buitenlandse investeerders was het ontwikkelen van vastgoed, waarvan een deel voor detailhandel werd bestemd. Pakson uit Maleisië realiseerde op deze wijze winkels in verschillende steden, onder andere in Beijing en Qindao. Sommige buitenlandse detaillisten schijnen nog andere methoden te hebben toegepast om een plaats in de Chinese detailhandelsmarkt te veroveren. Chinese winkeliers hebben althans herhaaldelijk geklaagd dat buitenlan-

ders hun winkels onder een Chinese naam openden om op die wijze aan de toelatingsregels te ontsnappen.

### **3.6 Variatie in winkelformules**

Buitenlandse detaillisten hebben het Chinese winkellandschap verrijkt met winkelformules, waarvan de meeste tot dan toe in China onbekend waren. Aziatische detaillisten kozen echter veelal voor het traditionele warenhuis. Voorbeelden zijn onder andere Yohan, Jusco, Sogo, Isetan en Seiyu, alle van Japanse herkomst. Ondernemers uit Hong Kong vertonen een voorkeur voor franchise speciaalzaken. Als voorbeelden noemen we Texwinca met Balena en S&K (samen meer dan 1000 vestigingen), Giordano, Esprit en Watson (zie tabel 4). Europese en Amerikaanse detaillisten kwamen later en introduceerden nieuwere formules zoals hypermarkten (Carrefour), cash-and-carry (Metro, Makro), discount department stores (Wal-Mart), membership clubs (Sam's Club, Price Smart), convenience stores (7-eleven) en do-it-yourself shops (B&Q, Obi).

De nieuwe winkelformules werden met enthousiasme begroet. Niet alleen door de consumenten: Chinese ondernemers gingen de buitenlandse voorbeelden al snel op grote

schaal imiteren. In een paar jaar tijd heeft de detailhandel in China daardoor een ware metamorfose ondergaan. Het heeft er toe geleid dat de buitenlandse detaillisten nu met eigen wapenen worden bestreden. Ahold heeft dit tot schade en schande moeten ondervinden. De helder verlichte en goed ingerichte Ahold supermarkten in Shanghai kregen in no time concurrentie van een veelvoud aan Chinese navolgers. Het werd de ondergang van Ahold in China.

### **3.7 Shanghai is the place to be**

Rond 1996/1997 begon de vestiging van buitenlandse detaillisten goed op gang te komen. Het spreidingspatroon van de voortrekkers is opmerkelijk. In 1997 is 70% van de internationale detailhandel gevestigd in Shanghai en Beijing. De rest verspreidt zich over een beperkt aantal grote steden, vrijwel uitsluitend in de kustprovincies.

De bedrijven van de Overseas Chinese hebben een afwijkend spreidingspatroon. In dit geval komen steden in de provincie Guangdong op de eerste plaats, op de voet gevolgd door Shanghai. De rest heeft een meer diffuus spreidingspatroon, waarbij de provincie Fujian een opvallende concentratie vertoont.

De opening van de Chinese detailhandelsmarkt ging in de beginperiode niet alleen mondjesmaat, maar was dus ook geografisch zeer beperkt. Shanghai voerde de boventoon.

Hoe is die beperkte spreiding te verklaren? Een zekere concentratie kon verwacht worden op grond van de regels die aanvankelijk immers slechts vestiging mogelijk maakte in de SEZ's en de Ontwikkelingssteden. Ook al ging het overgrote deel van de buitenlandse bedrijven van start zonder staatsvergunning, de kans na verloop van tijd toch zo'n vergunning te kunnen krijgen werd wellicht hoger ingeschat als men voor de aangewezen steden koos en niet voor andere.

De onevenwichtig grote belangstelling voor Shanghai heeft ongetwijfeld ook te maken met haar faam als de meest westers georiënteerde en dynamische stad van China. Shanghai stond in het verleden bekend als het Parijs van het Verre Oosten. Als grootste stad van China is Shanghai sowieso aantrekkelijk voor veel investeerders. Beijing werd door sommige buitenlandse bedrijven gemeden als startplaats, vooral omdat men aanvankelijk zonder de noodzakelijke toelatingsvergunning opereerde, en de machthebbers niet al te zeer wilde provoceren. Wal-Mart vormde in dit opzicht een

**Tabel 4 | Detailhandel in China: belangrijkste internationale winkelketens (selectie)**

Naam	Land van herkomst	Eerste vestiging	Format 2005 <sup>1</sup>	Aantal 2005	Uitbreiding met te realiseren in ...
Park'n Shop (A S Watson) <sup>2</sup>	Hong Kong	1984	SM	30	?
Watsons (A S Watson) <sup>2</sup>	Hong Kong	1989	H&B	150	1000 in 2010
Esprit (China Resources)	Hong Kong	1992	FS	670	?
Lawson (Daiei) <sup>3</sup>	Japan	1992	CVS	215	2000 in 2010
Giordano	Hong Kong	1992	FS	681	?
Dairy Farm (7-eleven) <sup>4</sup>	Hong Kong	1992	SM/CVS	280	?
Parkson	Maleisië	1994	WH	15	22 in 2008
Ito-Yokado <sup>5</sup>	Japan	1994	WH/SC/SM	9	8 in 2008
Yaohan <sup>6</sup>	Japan	1994	WH	0	-
Jusco (AEon)	Japan	1995	WH/SM	11	40 in 2010
Seiyu	Japan	1995	WH	0	-
Carrefour	Frankrijk	1995	HM	70	23 per jaar
Metro	Duitsland	1995	C&C	28	40 in 2011
Ahold <sup>7</sup>	Nederland	1996	SM	0	-
Baleno (Texwinca)	Hong Kong	1996	FS	405	?
Wal-Mart	VS	1996	SC	42	13 in 2007
SHV-Makro <sup>8</sup>	Nederland	1997	C&C	5	30 in 2010
PriceSmart <sup>9</sup>	VS	1997	SC	0	-
IGA (PRD) <sup>10</sup>	Hong Kong	1997	SC	5	15
Charoen Pokphand (Lotus SM)	Thailand	1997	SM	69	70 in 2006
Trust-Mart <sup>11</sup>	Taiwan	1997	SM	100	0
Ikea	Zweden	1998	WWH	3	8 in 2009
OBI (Tengelmann) <sup>12</sup>	Duitsland	1998	DHZ	0	-



Naam	Land van herkomst	Eerste vestiging	Format 2005 <sup>1</sup>	Aantal 2005	Uitbreiding met te realiseren in ...
Continent (Promodés) <sup>13</sup>	Frankrijk	1999	WH	0	-
B&Q <sup>14</sup>	Engeland	1999	DHZ	52	100 in 2009
Auchan	Frankrijk	1999	WH	13	?
Conv RetailAsia (Circle K) <sup>15</sup>	Hong Kong	2002	CVS	21	30 in 2007
Carrefour (Dia DS)	Frankrijk	2003	DS	225	170 in 2007
Mango	Spanje	2003	FS	30	?
Leroy Merlin	Frankrijk	2004	DHZ	1	20 in 2009
FamilyMart	Japan	2004	CVS	44	1300 in 2008
Tesco <sup>16</sup>	Engeland	2004	SM	39	?
Springfield (Cortefiel)	Spanje	2004	FS	20	180 in 2010
Carrefour (Champion SM)	Frankrijk	2004	SM	8	20 in 2007
Seven&i (7-11 Beijing Co) <sup>17</sup>	Japan	2004	SM/CVS	27	350 in 2008
Mannings (Dairy Farm)	Hong Kong	2005	H&B	5	25 in 2008
Zara (Inditex)	Spanje	2006	FS	0	?

- 1 C&C = cash & carry, CVS = convenience store, DHZ = doe-het-zelf, DS = Discounter, FS = fashion store, H&B = health & beauty, HM = hypermarkt, SC = superstore, SM = supermarkt, WH = warenhuis, WWH = woonwarenhuis
- 2 Volle dochter van Hutchison Whampoa Ltd. Hong Kong. Vanaf 2000 ook superstores en megastores. Sterk geconcentreerd: eind 2005 heeft Watsons in Beijing 30, Shanghai 40, Guangzhou 35 vestigingen.
- 3 Lawson (Shanghai Hualian Lawson Co.) planning 2006 Shanghai 400 shops, 2010 Shanghai 1000, rest Yangtse Delta 1000.
- 4 Dairy Farm opende 1989 twee SMen in hotels in Beijing; 1992 volgden 7-Eleven, 1994 Wellcome SM. Vanaf 2000 concentreert de onderneming zich uitsluitend op convenience stores in Shenzhen en Guangzhou.
- 5 Licentie 1994, eerste opening SC 1996 in Chengdu. 2005: 2 SC. 1997 start Hua Tang Yokado Commercial Co., 2005: 5 WH. 2004 Beijing Wang fu jing Yokado Commercial Co. opgericht, 2005: 2 SM.
- 6 Opende 1995 in Pudong (Shanghai) luxe warenhuis Nextage, na Macy's (New York) grootste ter wereld. Faillissement 1997.
- 7 Ahold beëindigde activiteiten in 1999; de 40 SMen werden aan de joint venture partner overgedragen.
- 8 Makro kreeg de licentie in 1992 als een van de twee eerste buitenlandse ondernemingen.
- 9 Wegens betalingsproblemen werden in 2005 de 15 SC en 28 N-Mart HMen verkocht aan B&Q en President (Taiwan).

- 10 Pearl River Distribution (Hong Kong) is in China franchiser van IGA (Independent Grocers Association) uit USA.
- 11 Trust-Mart (Winston Wong) feb 2006 te koop. Was actief in Guangdong en West China. Andere Taiwan-ketens: RT-Mart (Ruentex Group) en Hymart-Hymall (TingHsin International).
- 12 Tengelmann beëindigde activiteiten in 2005; de 19 OBI DHZ werden overgedragen aan B&Q.
- 13 Promodés fuseerde in 1999 met Carrefour.
- 14 Kingfisher's B&Q nam 2005 de 13 vestigingen van OBI over.
- 15 Convenience Retail Asia (Li & Fung Retailing Group) heeft licentie voor Circle K in China. Tot dusverre alleen actief in Guangzhou e.o. via CR Southern China Ltd., joint venture met Guangzhou Grain Group Ltd. en Shanghai Shenhong Corp.
- 16 Tesco verwierf 2004 50% van Taiwanese Hymart-Hymall SMen. Eerste Tesco (20.000 m<sup>2</sup>) wordt 2007 geopend in Beijing.
- 17 Seven&i, opgericht 2005 is holding van Seven-Eleven Japan, Ito-Yokado en Denny's Japan. Seven-Eleven (Beijing) Co. Ltd. opgericht 2004 door Seven-Eleven Japan, is eerste buitenlandse onderneming met vergunning voor franchiseketens.

© J.G. Borchert, 2006

uitzondering, en bewandelde de officiële weg. Dat de Overseas Chinese vooral kozen voor de provincies Guangdong en het tegenover Taiwan gelegen Fujian, is begrijpelijk omdat de meeste Overseas Chinese juist uit deze provincies afkomstig zijn en Cantonees spreken. Bovendien onderhouden Chinezen als ze geëmigreerd zijn sterke relaties met hun geboortegrond, om aan het einde van hun leven begraven te worden bij hun voorouders. Daarnaast is de geringe afstand tot Hong Kong en Taiwan een belangrijke verklaring voor de voorkeur van de Overseas Chinese voor de zuidelijke helft van China.

### **3.8 Van periferie naar centrum en terug**

De spreiding van de vroege vestigers vertoont ook binnen de steden een opmerkelijk patroon. De eerste grootschalige vestigingen zijn vooral te vinden aan de rand van de stad of dichtbij belangrijke aanvoerroutes. Blijkbaar werden locaties gekozen naar westerse gezichtspunten, zonder dat rekening werd gehouden met de specifieke Chinese omstandigheden. Het autobezit was in de tweede helft van de jaren negentig nog zeer laag. In 1998 telde men in Beijing drie auto's per honderd huishoudens. Voor het bezoek aan een supermarkt of hyper-

markt speelt de auto een beperkte rol. Bij een onderzoek dat Carrefour in 2003 uitvoerde bleek dat 28% van de klanten te voet kwam, 15% met de fiets, en 20% met de bus. Van de resterende 37% kwam de helft per auto. Zelfs in Shanghai, de absolute topper met 28 autos per honderd huishoudens (2004), speelt de auto een ondergeschikte rol bij het boodschappen doen. De eerste locaties waren dus niet zo goed gekozen, zodat de verkoopprestaties achterbleven bij de verwachtingen. In een volgende fase verschuift de aandacht naar locaties bij centrale woongebieden, bij voorkeur langs belangrijke busroutes. De vestigingen van Carrefour in Beijing, Shanghai en Quindao zijn daarvan een goed voorbeeld.

Inmiddels zijn er in de centrale stadsdelen zoveel hypermarkten en andere grootschalige winkels verschenen dat daar oververzadiging dreigt. In Shanghai was eind 2004 de helft van de 97 hypermarkten (van 5000 m<sup>2</sup> of meer) in de binnenstad gevestigd, 30% tussen de binnenring en de buitenring, en 20% daarbuiten. Shanghai en andere steden formuleren thans een vestigingsbeleid om de ontwikkelingen bij te sturen en vestiging in de perifere stadsdelen te stimuleren. Van 2001 tot 2005 nam het aantal hypermarkten in Shanghai toe van 40 tot 123,

terwijl de stedelijke vijfjarenplannen uitgingen van 60 in 2005 en maximaal 100 in 2010. De groei kan niet zo doorgaan. In de visie van het stadsbestuur is een beheersing van de groei noodzakelijk geworden.

Op regeringsniveau wordt er al langer op aangedrongen dat er structuurplannen voor de detailhandel worden opgesteld. Eind 2003 zouden de steden over dergelijke plannen moeten beschikken, maar slechts tien steden hadden aan die eis voldaan. De overheid wil zelfs, in navolging van buitenlandse voorbeelden, een wettelijk verplichting voor publieke hoorzittingen invoeren als onderdeel van de toelatingsprocedure voor grootschalige detailhandel. Tien jaar geleden had niemand kunnen bedenken dat planologische regulering van de detailhandel op zo'n korte termijn nodig zou zijn. Het is een indicatie voor de snelheid waarmee zich de moderne detailhandel in China ontwikkeld heeft. De tijd van de pioniers is voorbij. Deng Xiaoping heeft met zijn hervormingsgedachte gelijk gekregen: door impulsen van buitenlandse voorbeelden is het detailhandelslandschap grondig veranderd. Welke gevolgen de internationalisatie van de detailhandel in concreto gehad heeft, wordt in het volgende hoofdstuk onderzocht. **中国**



# 中国

## De marktpotentie van steden: veelbelovend?

De aantrekkelijkheid van steden als vestigingsplaats voor (buitenlandse) detailhandel loopt zeer uiteen. De marktpotentie is afhankelijk van het inwonertal en het besteedbaar inkomen per inwoner.

De marktpotentie van de grootste steden wordt in tabel 5 vergeleken op basis van het besteedbaar inkomen. Weliswaar vormen toonbankbestedingen slechts een deel van het besteedbaar inkomen, maar als dat gedeelte van stad tot stad geen al te grote variatie vertoont, is het getotaliseerde besteedbaar inkomen bruikbaar voor een onderlinge vergelijking van de marktpotentie van de verschillende steden. Uit de cijfers blijkt de eenzame topositie van Shanghai. Geen wonder dat Shanghai door de meerderheid van de buitenlandse detailhandelondernemingen uitverkoren is als startplaats voor hun activiteiten in China. Uiteraard spelen ook andere factoren een rol: toegankelijkheid, medewerking van de plaatselijke autoriteiten, talenkennis van onderhandelingspartners, aan- of afwezigheid van

concurrenten, vastgoedmarkt, logistieke, fiscale en bancaire faciliteiten et cetera. Na Shanghai komen Beijing en Shenzhen, steden die reeds in de beginfase van de detailhandelspanetratie verschillende buitenlandse investeerders konden verwelkomen. Wal-Mart begon in Shenzhen, en ging er pas vorig jaar toe over in Shanghai een vestiging te openen. Shenzhen was de natuurlijke invalspoort voor winkelketens die vanuit Hong Kong kwamen. Een derde groep vormen de steden Tianjin, Guangzhou en Dongguan, de twee laatste vooral op basis van relatief hoge besteedbare inkomens per inwoner. De resterende steden hebben een marktpotentie die een kwart of minder bedraagt dan die van Shanghai. Ze werden voor de buitenlandse investeerders pas interessant op het moment dat de attractievere steden al rijkelijk van internationale detailhandel voorzien waren. Bij ongeveer gelijke grootte hebben de steden in de kustprovincies steeds hogere waarden voor marktpotentie dan steden in de andere delen van China. De laatste kwamen dan ook later aan de beurt bij de penetratie van buitenlandse winkelketens. Het

nadeel van een geringere marktpotentie werd daarbij nog versterkt door de lange aan- en afvoerlijnen die de bevoorrading van winkels bemoeilijken.

Bieden de Chinese miljoenensteden een veelbelovend perspectief voor de internationale detailhandel? Vooralsnog zijn de besteedbare inkomens van de bewoners bescheiden. De marktpotentie van de enorme agglomeratie Shanghai met zijn miljoenen inwoners is niet groter dan die van het stadsgewest Amsterdam. De aantrekkelijkheid schuilt meer in de beloften voor de toekomst. De koopkracht ontwikkelt zich exponentieel. De detailhandelsomzetten zijn de laatste tien jaar verdrievoudigd. Waar elders ter wereld wordt een gemiddelde jaarlijkse stijging van 12% a 13% bereikt? Voor multinationale retailers, die in andere markten met moeite hun marktaandeel kunnen handhaven, is de Chinese markt inderdaad veelbelovend. Ook al wordt er voorlopig meer geïnvesteerd dan er winst gemaakt wordt, het is de moeite waard in deze markt een positie te veroveren om daarvan in de toekomst de

**Tabel 5 | De grootste steden: aantal inwoners<sup>a</sup> en besteedbaar jaarinkomen<sup>b</sup>**

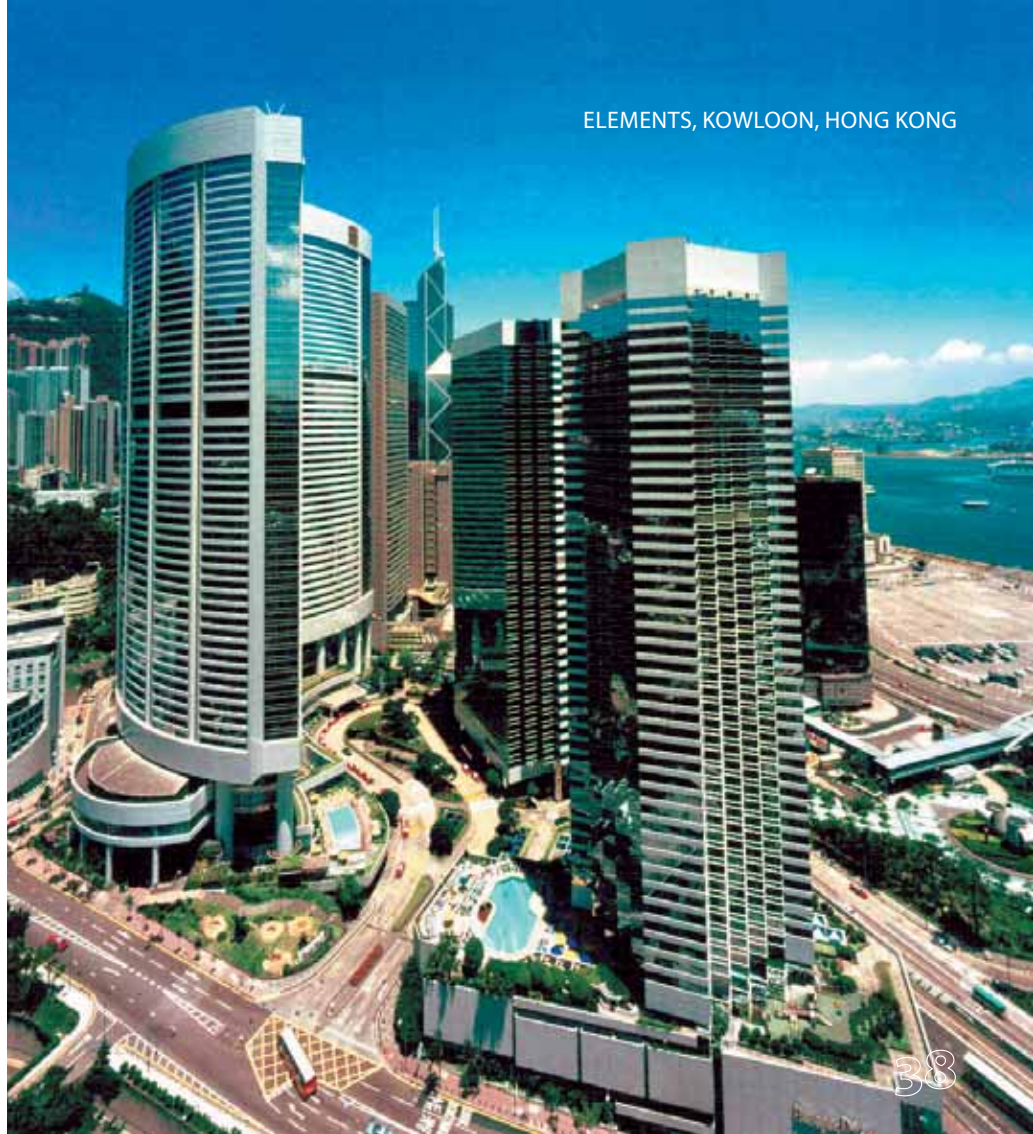
Rang Nr.	Aantal inwoners 1 jan. 2002 x 1.000	Besteedbaar inkomen 2005 in Euro		Rang Nr.	Aantal inwoners 1 jan. 2002 x 1.000	Besteedbaar inkomen 2005 in Euro			
		per inwoner	totaal miljard			per inwoner	totaal miljard		
<i>Kustprovincies</i>				<i>Centrale provincies</i>					
1	Shanghai	9838	1944	19,1	4	Wuhan	4488	1086	4,9
2	Beijing	7441	1823	13,6	18	Taiyuan	1906	1172	2,2
3	Tianjin	5095	1336	6,8	20	Zhengzhou	1692	1057	1,8
5	Guangzhou	4154	1843	7,7	25	Changsha	1489	1153	1,7
6	Shenzhen	4100?	2930	12,0	26	Nanchang	1386	966	1,3
7	Dongguan	4000?	2100	8,4	<i>Westen</i>				
8	Shenyang	3981	1119	4,5	9	Chongqing	3934	1075	4,2
10	Nanjing	2822	1503	4,2	12	Xi'an	2589	934	2,4
15	Dalian	2118	1456	3,1	13	Chengdu	2341	1038	2,4
16	Hangzhou	1932	1552	3,0	22	Kunming	1549	975	1,5
17	Jinan	1917	1366	2,6	23	Lanzhou	1527	875	1,3
19	Qindao	1867	1383	2,6	27	Urumqi	1359	964	1,3
21	Shijiazhuang	1632	1094	1,8					
24	Zibo	1514	1118	1,7					
28	Anshan	1287	967	1,2					
<i>Noordoosten</i>									
11	Harbin	2672	1089	2,9					
14	Changchun	2223	1089	2,4					

a Schatting stedelijke bevolking 1 jan 2002 gebaseerd op census van 1 nov 2000. De cijfers hebben betrekking op de stad zelf, zonder omgeving. Bron: Thomas Brinkhoff, www.citypopulation.de. Shenzhen en Dongguan schatting J G Borchert.

b Jaarcijfers berekend op basis van het besteedbaar inkomen in de maand november van huishoudens die als 'urban' geclassificeerd zijn. De inkomens van de 'rural' huishoudens zijn veel lager. Bron: National Bureau of Statistics of China, www.china.org.cn. (1 yuan = Euro 0,105)

vruchten te kunnen plukken. Op tijd er bij zijn, dat schijnt de overwegende visie bij veel ondernemers te zijn, die de aantrekkingskracht van de Chinese miljoenensteden niet konden weerstaan. **中国**

ELEMENTS, KOWLOON, HONG KONG



# 中国

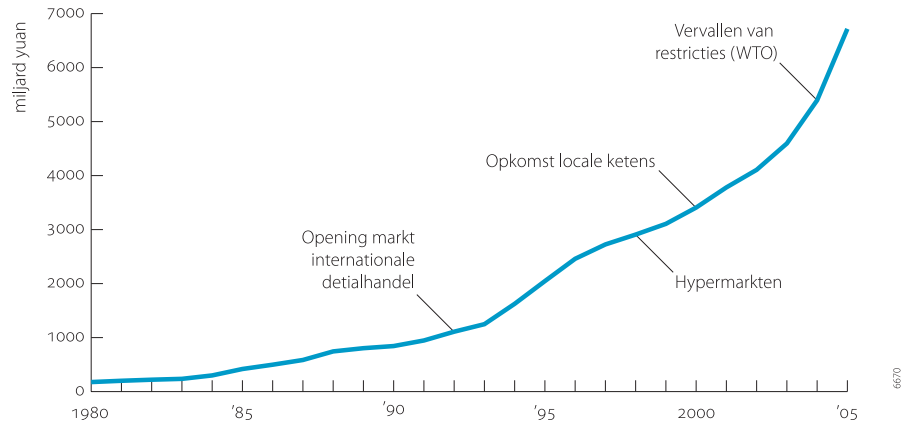
## 4 De vernieuwde detailhandel

De Chinese detailhandel heeft de laatste tien jaar een verbazingwekkende expansie vertoond. De detailhandelsomzet verdrievoudigde (figuur 8). Een dergelijke groei in zo'n korte periode maakt duidelijk: hier is geen sprake van evolutie, maar van een revolutionaire verandering. Het huidige detailhandelslandschap van China is niet meer te vergelijken met dat van tien jaar geleden. Er kan met recht van een vernieuwde detailhandel gesproken worden. De condities voor de toetreding van buitenlandse detaillisten zijn daarmee ook fundamenteel veranderd. Voor de toekomst spelen de gewijzigde marktverhoudingen waarschijnlijk een belangrijker rol dan de veranderingen door de toetreding van China tot de WTO. China moest de bestaande handels- en vestigingsrestricties geleidelijk afbouwen om aan de voorwaarden voor toetreding te kunnen voldoen. Voor de buitenlandse detailhandelsondernemingen

**Figuur 8 | Ontwikkeling detailhandelsomzet 1980-2005**

werden met ingang van 11 december 2004 alle bestaande beperkingen om toe te treden tot de Chinese markt opgeheven. Dat maakt het in principe voor internationale detaillisten gemakkelijker zich in China te vestigen. Of dat in de praktijk inderdaad zo is, is echter de vraag. Zakendoen in China blijft lastig. Sommige van de problemen waarmee de pioniers te kampen hadden zijn er niet meer. Maar de detailhandelsmarkt is ondertussen wel grondig veranderd. De tegenwind is sterker geworden.

Tien jaar geleden was er van een Chinese detailhandel van enige betekenis geen sprake. De buitenlandse binnendringers hadden gemakkelijk spel. Maar de Chinezen hebben snel van de internationale detaillisten geleerd. En ook zij hebben geprofiteerd van de toegenomen welvaart en consumentenbestedingen. De Chinese detailhandel is een marktpartij geworden om rekening mee te houden. Het wordt er voor de internationale detaillisten niet gemakkelijker op een substantieel marktaandeel te veroveren.



Wat zijn de sterke punten voor de internationale detaillisten, en welke tegenkrachten zijn er? Wat is de huidige stand van zaken?

#### **4.1 Beperkte internationalisatie**

Sinds 1995 heeft de internationale detailhandel een snelle opmars gemaakt. Toch is de betekenis ervan voor de gehele detailhandel in China zeer beperkt. Het gaat om minder dan 1% van het aantal winkels en een omzetaandeel van 4%. Van de totale buitenlandse investeringen neemt de detailhandel slechts 1% voor zijn rekening.

In enkele steden is de invloed groter, maar zelfs in Shanghai dat met honderd joint ventures in de detailhandel de kroon spant, is het omzetaandeel van de internationale ondernemingen niet meer dan 8%. In steden als Beijing, Guangzhou en Shenzhen die ook relatief veel buitenlandse detailhandel hebben, ligt het omzetaandeel niet hoger dan 5%.

In de top-100 van grootste detailhandelsketens staat Carrefour als buitenlandse onderneming eenzaam op de negende plaats. Wal-Mart staat op de twintigste, Lotus op de eenentwintigste plaats. De overige internationale detaillisten zijn nog niet tot de top-100 doorgedrongen.

Dat buitenlandse winkels in het stadsbeeld

sterker opvallen dan deze feiten doen vermoeden, komt onder andere doordat ze door hun formaat en presentatie opvallen. Buitenlandse winkels zijn veel groter dan Chinese. In Beijing maken buitenlandse vestigingen slechts 0,4% van het totale winkelbestand uit, maar ze hebben gemiddeld een oppervlakte van 5250 m<sup>2</sup> en 179 werknemers, terwijl vergelijkbare staatswinkels een derde van deze omvang hebben. Ze vallen ook meer op door hun presentatie. Wal-Mart laat ook aan de buitenkant van de winkel zien dat ze 'every day low prices' hebben, en Makro tracht dat te overstemmen met 'laagste prijzen'. De opvallende aanwezigheid van buitenlandse winkels roept tegenkrachten op.

#### **4.2 Concurrentie bij de verkoop**

Tegen de concurrentiemacht van de internationale detaillisten zijn de verouderde en kleine Chinese winkels niet opgewassen. Zij beschuldigen de buitenlanders van oneerlijke concurrentie. De moeilijke positie van traditionele winkels wordt in de pers breed uitgemeten. Sommige schrijnende gevallen krijgen extra veel publiciteit. De gebeurtenissen rond de Carrefour die in 1997 geopend werd in het Nanshan district, in het uiterste westen van Shenzhen, zijn daarvan een voorbeeld. Binnen

een half jaar na de opening van de Carrefour moest een nabijgelegen warenhuis de deuren sluiten, en ook andere winkels in de omgeving waren zieltoegend. Chinezen staan er echter niet om bekend dat ze bij de pakken neer gaan zitten. Een moedige Chinees opende op 18 december 1997 een supermarkt in het verzorgingsgebied van de Carrefour. Om er zeker van te zijn dat er veel publiek op de openingsfeestelijkheden af zou komen, was er op grote schaal campagne gevoerd. De opzet lukte: er kwamen massa's mensen op af. In die mensenmassa werden ijverig folders uitgedeeld, niet door de kersverse ondernemer, maar door medewerkers van de Carrefour die als bijdrage aan de feestelijkheden die dag de prijzen extra had verlaagd. Het publiek inspecteerde met de folders in de hand de prijzen in de nieuwe supermarkt, en velen besloten vervolgens bij Carrefour te kopen. Hoe lang het duurde voordat de nieuwe supermarkt weer van het firmament verdwenen was, meldt het krantenbericht niet.

#### **4.3 Inkoopmacht en export**

Ook bij de inkoop zijn Chinese detaillisten in het nadeel bij de buitenlanders. Niet alleen hebben buitenlandse detaillisten schaalvoordelen vanwege hun vaak grotere omvang, maar



als prompte betalers kunnen ze ook betere condities bedingen. Chinese winkeliers staan bekend als slechte betalers.

Internationale detailhandelsketens krijgen betere inkooprijzen omdat ze veelal niet alleen voor de vestigingen in China inkopen, maar ook voor hun vestigingen elders in de wereld. Chinese producenten verkopen daardoor liever aan buitenlandse ondernemingen, en leveren gratis extra diensten of personeel voor promotie van hun producten op de winkelvloer. Grote exporteurs zijn bijvoorbeeld, Carrefour, Jusco en Ikea, maar in de eerste plaats Wal-Mart.

Wal-Mart koopt voor haar Chinese vestigingen 80 tot 85% van het assortiment ter plaatse, en exporteert daarnaast op grote schaal, in 2005 voor 22 miljard US\$. Wal-Mart is in haar eentje verantwoordelijk voor tien à dertien procent van de totale import van de Verenigde Staten uit China. In China zijn voortdurend 560 inkopers voor 's-werelds grootste detailhandelsbedrijf in de weer. Wal-Mart koopt wereldwijd in bij 6000 producenten, maar 80% van die leveranciers is in China te vinden. Als Wal-Mart geen bedrijf maar een natie zou zijn, zou het de vijfde plaats innemen op de Chinese ranglijst van belangrijkste exportlanden, vóór Duitsland

en Groot-Brittannië. De handel van Wal-Mart met en in China is goed voor anderhalf procent van het Chinese BNP. Geen wonder dat deze onderneming bij de machthebbers in Beijing op een voorkeursbehandeling mag rekenen, maar bij de Chinese detailhandel in een slechte reuk staat.

Ook Carrefour en Metro zijn goede klanten van Chinese producenten: 90 to 95% van het assortiment wordt in China ingekocht. Daarnaast kopen ze in voor hun winkels elders in de wereld. Carrefour exporteert jaarlijks voor ongeveer 4 miljard US dollar en Metro voor 2,4 miljard.

Ikea is een andere grote inkoper, ook al is het aantal vestigingen in China nog maar bescheiden. Van het assortiment dat Ikea wereldwijd in haar winkels verkoopt is 15% afkomstig uit China. China is daarmee het belangrijkste aankoopland voor Ikea, vóór Zweden (12%) en Polen (10%).

De buitenlandse exporteurs kunnen soms partijen tegen extra lage prijzen inkopen doordat fabrieken een aanzienlijke overcapaciteit hebben. De onstuimige economische groei heeft er toe geleid dat er bij het plannen van de productiecapaciteit niet altijd op realistische wijze rekening is gehouden met de afzetmogelijkheden.

De grote inkoopmacht en lage winstmarges maken dat de internationale winkels hun producten tegen veel lagere prijzen kunnen aanbieden dan de Chinese concurrenten. Preciese cijfers zijn niet bekend, maar zeker is dat buitenlandse detaillisten met veel lagere marges genoeg nemen dan hun Chinese soortgenoten. Voor de Chinese detailhandel zijn marges van 15 tot 30% gebruikelijk, terwijl voor Makro 9-12% genoemd wordt, en Carrefour een winstdoel van 4,3 tot 4,4% nastreeft. Omdat Carrefour & Co meer geïnteresseerd zijn in het opbouwen van naamsbekendheid en het verwerven van een marktaandeel, nemen ze in de aanloopperiode genoeg met lage winstmarges.

Die lagere marges zijn ook mogelijk door een grotere efficiency. Zo heeft de Makrovestiging in Guanzhou met een oppervlakte van 17.000 m<sup>2</sup> en een assortiment van 25.000 artikelen een personeelsbestand van 600 personen, terwijl vergelijkbare Chinese bedrijven 1500 tot 2000 werknemers in dienst hebben. De vloerproductiviteit van Chinese winkels bedraagt vaak slechts een tiende van hetgeen in westerse zaken gerealiseerd wordt.

#### 4.4 Expansie Chinese detailhandel

Nieuwe door buitenlanders geïmporteerde formules vinden in China snel navolging. Naarmate de markt opener wordt verloopt dit proces sneller. Het ontbreekt de Chinese ondernemers voorshands evenwel nog aan capabele managers en kapitaal.

Desondanks is er een grote dynamiek. Supermarkten naar westers voorbeeld waren in China voor 1992 onbekend, maar in 1996 waren er 100.000 en in 2001 werden er 638.000 geteld. Tegenover de opkomst van nieuwe detailhandelsvormen staat de verdwijning van verouderde typen. De vanouds overheersende warenhuizen zijn duidelijk op hun retour. In Beijing bleken in 1997 vijftig van de zestig warenhuizen van 10.000 m<sup>2</sup> en meer verliesgevend te zijn, terwijl er tien voor een faillissement stonden. Overigens kwamen ook enkele van de buitenlandse warenhuizen in de problemen, zoals het Japanse Yohan en Jusco, die zich genoodzaakt zagen zich uit Shanghai terug te trekken wegens voortdurende verliezen. Een belangrijke verandering in de detailhandel is dat het aandeel van de staatsbedrijven zienderogen minder wordt. In 1996 hadden de staatswinkels nog 45% van de omzet, nu schat men hun aandeel op 25%. Daar staat tegen-

over de opkomst van particuliere bedrijven. Door de economische hervormingen hebben Chinezen de mogelijkheid gekregen hun geluk te beproeven als ondernemer. De detailhandel is een aantrekkelijke branche om een bedrijf te beginnen. Het gevolg daarvan is dat in de detailhandel het aantal vestigingen van 1996 tot 2000 is toegenomen van 14 tot 19 miljoen. De vele kleine winkeltjes dragen niet bij tot een efficiënte distributie. Ze passen evenmin in het beeld van de modernisering dat de overheid voor ogen staat. Een zwakke detailhandel zal de concurrentiestrijd met de internationale detailhandel immers niet aan kunnen. Daarom is modernisering noodzakelijk.

#### 4.5 Geregiseerde ketenvorming

China heeft willens en wetens buitenlandse concurrentie in huis gehaald om modernisering op gang te brengen. Dat past in het streven 'leren van het buitenland'. Eén van de dingen die men van de internationale detailhandel geleerd heeft, is dat losstaande winkels geen toekomst hebben en ketenvorming noodzakelijk is om goede marktposities in te nemen. Sinds 1994 wordt ketenvorming daarom door de overheid gestimuleerd.

In 1995 publiceerde het Ministerie van Bin-





nenlandse Handel de 'Blueprint for development of retail chains in China'. In maart 1997 verscheen 'National standards for operation and management of commercial chains' en later dat jaar 'Operation guidelines for commercial franchising'. De staat selecteerde zestig ketens die een speciale stimuleringssubsidie kregen, en de China Bank of Commerce stelde 6 miljard yuan ter beschikking om de groei van ketens te ondersteunen. Als extra stimulans kregen negentien ketens de toestemming om – net als buitenlandse detaillisten – zelf te importeren en te exporteren, hetgeen tot dan toe niet toegestaan was. Het resultaat was dat er in 1998 inmiddels 1000 ketens waren met 15.000 winkels, samen goed voor 8% van de detailhandelsomzet.

Elf van de twintig grootste ketens zetelen in Beijing en Shanghai. Voor een nationale uitbreiding van deze ketens is dat niet gunstig, want in China heerst een sterk regionalisme: de regio's willen hun eigen detailhandel beschermen en niet overvleugeld worden door bedrijven uit Beijing en Shanghai. Vooral niet door Shanghai. Er heerst een breed verspreid antagonisme ten opzichte van Shanghai. Shanghaiëzen worden vanouds als arrogant en mondain beschouwd. De economische

**Tabel 6 | Top-10 detailhandelsondernemingen in 2005**

	Omzet in miljoen Euro	Aantal winkels	Groei t.o.v. 2004 in %	
			Omzet	Aantal
Shanghai Brilliance	7568	6345	7,2	15,4
Beijing Gome Electric Appliance	5233	426	108,7	87,7
Suning Electric Appliance	4170	363	79,7	88,1
Dashang Group	3162	130	30,5	8,3
Beijing Hualian	2184	74	30,0	5,7
Wumart Group	2002	659	43,6	8,4
Suguo Supermarket	1903	1503	30,5	11,7
NGS Supermarket	1843	1572	28,0	27,6
Carrefour China	1831	78	24,9	25,8
Shanghai Yongle Electric Appliance	1592	199	40,0	80,9

vlucht naar voren die Shanghai de laatste tien jaar vertoont, heeft deze gevoelens alleen maar versterkt. Dat is mogelijk ook de achterliggende reden dat het beroemde Shanghai No. 1 Department Store in 2000 alle inmiddels verworven vestigingen in andere steden weer afstootte, bijvoorbeeld in Chongqing en Wuhan.

Momenteel wordt vooral franchising gepropageerd als snelle methode om te komen tot ketenvorming. De deelnemende vestigingen houden daarbij een grote mate van zelfstandig-

heid, zodat het regionalisme daarbij minder als storende factor optreedt.

In 2001 deed Hua Lian (China United) uit Shanghai al een poging het regionalisme te doorbreken door een fusie met Xidan Department Stores uit Beijing. De grootste fusie die tot dusverre tot stand gekomen is, is het samengaan in 2003 van Hua Lian met Lian Hua (United China) tot de Balian Group (Brilliance Group) met 5000 winkels. Daarmee ontstond de grootste detailhandelsonderneming in China (tabel 6). De bedoeling is met jaarlijkse





1000 winkels uit te breiden, zodat men in 2010 ongeveer 10.000 verkooppunten zal hebben. Een andere opmerkelijke fusie betrof de grootste retailer van Beijing, Wangfujing Co.Ltd., die fuseerde met de Dong'an Group tot de Beijing Wangfujing & Dong'an Group.

#### 4.6 Verliezers

De detailhandel-pioneers die omstreeks het midden van de jaren negentig China binnenkwamen, moesten veel problemen overwinnen, maar ze hadden weinig last van concurrentie. Krachtige Chinese detailhandelsondernemingen ontbraken, en voor de buitenlandse vestigers was er volop ruimte in de zich ontwikkelende consumentenmarkt. De voorlopers in de race die zich spoedig zou ontwikkelen genoten in de startfase de premie van hun tijdelijke monopolie-positie. De Chinese consument verdrong zich om met de nieuwe buitenlandse winkels kennis te maken. De nieuwsgierigheid was in de beginperiode groter dan de koopkracht, maar de nieuwe kooppaleizen konden hun reputatie vestigen en een klandizie opbouwen voordat er kapers op de kust kwamen. Deze situatie was slechts van korte duur. Chinezen leren snel en de marktsituatie is sinds

het midden van de jaren negentig grondig veranderd. De koopkracht nam toe, en daarmee de behoefte aan meer winkels. Mede door stimulerende maatregelen van de overheid was de Chinese detailhandel snel gemoderniseerd. Nieuwe winkelketens gingen de concurrentiestrijd aan met de nog weinig talrijke buitenlandse detailhandel. Internationale detaillisten die na de tweede helft van de jaren negentig nog een plaats moesten veroveren kregen het moeilijk. De schipbreuk die Ahold leed, is daarvan een voorbeeld.

Ahold begon in 1996 in Shanghai met een aantal Tops supermarkten. Door enkele overnames nam het aantal winkels toe tot 40 in 1997. Het waren voornamelijk kleinere winkels, met een gemiddelde omzet van 500.000 Euro. Voor 2000 had Ahold 50 verkooppunten gepland. Het streven was er op gericht in Shanghai marktleider te worden. Dat is echter niet goed mogelijk met enkele tientallen winkels als er daarnaast nog 3000 andere supermarkten zijn. In 1998/1999 breidden de ketens Hua Lian en Lian Hua uit van 400 naar 600 supermarkten. Hun winkels vertoonden opvallende gelijkenis met de Ahold-winkels: fris, overzichtelijk en met veel TL-verlichting. Maar de assortimenten waren beter op de smaak van de Chinese

consumenten afgestemd. Ze vormden een geduchte concurrentie. De vervanging van de landenmanager door een nieuwe, afkomstig van Dairy Farm International uit Hong Kong – die in Guangdong een joint venture heeft met Sinogiant voor de exploitatie van honderd 7-elevens – bracht niet de redding. Ahold sprak van een teleurstellende markt. Een jaar later besloot Ahold zich terug te trekken uit China. De belangen werden verkocht aan de Chinese joint venture partner. Het China-avontuur had Ahold 53 miljoen US\$ gekost.

Over de preciese oorzaken van het debacle van Ahold is niet veel bekend gemaakt. Maar het feit dat een onderneming met ontegenzeggelijk aanzienlijke expertise in de supermarktsector er niet in slaagde haar plannen te verwezenlijken, maakt duidelijk dat penetratie in de Chinese markt niet gemakkelijk is. Wellicht zou Ahold meer kans op succes hebben gehad als ze eerder was geweest; 1996 was laat, maar ook anderen, zoals Wal-Mart, openden pas in 1996 hun eerste winkels. Misschien was men te overmoedig en had het aan een goede voorbereiding ontbroken. In ieder geval had men onderschat dat de Chinese consument zich anders gedraagt dan wat we in ons land gewend zijn. Chinese klanten komen te voet of met

openbaar vervoer, en kopen per bezoek wat ze dragen kunnen. Een gemiddeld bestedingsbedrag van vier Euro moet een onaangename verrassing zijn voor een niet goed voorbereide supermarktmanager. Supermarkten hadden inmiddels niet meer de glans van het nieuwe; de nieuwe trend was de hypermarkt, daar kwamen de consumenten op af. Bovendien had Ahold sterk ingezet op versafdelingen. Maar Chinezen kopen hun groente, fruit, vis en andere verse producten nog steeds liever op de markt dan in een supermarkt.

Een andere Europese retailer die de strijd staakte was de Duitse OBI, die in april 2005 haar dertien vestigingen overdeed aan de B&Q doehet-zelf keten van Kingfisher. In dit geval werd de beëindiging van de activiteiten in China mede veroorzaakt door financiële problemen op de thuisbasis bij moederbedrijf Tengelmann. Bovendien was er een conflict met het management van OBI China, die een groter deel van het assortiment ter plaatse wilde inkopen. Het relatief hoge aandeel van import veroorzaakte ten opzichte van de concurrentie een te hoog prijspeil voor de Chinese consumenten, waardoor de omzet achterbleef bij de verwachtingen. De moedermaatschappij vond

evenwel dat een verhoging van het aandeel Chinese inkoop strijdig was met het Duitse karakter van OBI.

Er zijn ook mislukkingen geweest van Aziatische ondernemingen. De meest opmerkelijke is die van Wing On, een bedrijf dat in 1918 in Shanghai ontstond. Het Wing On warenhuis nam een prominente plaats in op de Nanjing Road, de hoofdwinkelstraat van Shanghai. Na de communistische machtsovername in 1949 week Wing On uit naar Hong Kong. Het warenhuis aan de Nanjing Road werd omgedoopt in Shanghai No. 10 Department Store. In 1992 kwam Wing On terug naar haar geboorteplaats, maar de onderneming slaagde er niet in ook maar iets van de oude luister weer op te bouwen. In 2001 staakte Wing On de strijd. Uit deze gevallen wordt duidelijk dat de concurrentie van de aanwezige detailhandel, zowel de Chinese als de buitenlandse, een factor geworden is om rekening mee te houden. De eerste buitenlandse detaillisten konden het zich veroorloven om met trial en error een goede aanpassing bij de markt te zoeken. Dat tijdperk is voorbij; door de intensieve concurrentie wordt iedere zwakte genadeloos afgestraft.

#### 4.7 Geografische diffusie

In het spreidingspatroon van de internationale detailhandel doet zich een dubbele diffusie voor. Het strijdtoneel waar de internationale detaillisten hun slag proberen te slaan verschuift: van de oostelijke kustprovincies naar de centrale provincies en daarna naar de westelijke en noordoostelijke afgelegen streken van China. Tegelijk is er een tweede verschuiving gaande. Eerst kwamen de versterkte ontwikkelde steden met vele miljoenen inwoners aan bod: Shanghai, Shenzhen, Guangzhou en Beijing. Vervolgens de andere miljoenensteden in de kustprovincies. Toen het daar dringen werd, ging de aandacht uit naar steden van de tweede orde: goed bereikbare steden in of dichtbij de kustprovincies, in de grootte-orde van een tot twee miljoen inwoners. Momenteel zijn steden van de derde orde aan de beurt, steden van 200.000 tot een miljoen inwoners. China telt 180 steden van die omvang, zodat de buitenlandse detailhandel nu een veel grotere spreiding gaat vertonen dan in de beginjaren toen allen zich wierpen op een beperkt aantal bekende steden.

Met de opheffing van de restricties voor buitenlandse investeerders in december 2004 werd een explosieve toestroom van nieuwe

buitenlandse detaillisten verwacht. Die verwachting schijnt niet uitgekomen te zijn. Er was wel een lichte toename in het najaar van 2004, maar waarschijnlijk betrof dat aanvragen die kort vóór de verwachte hausse ingediend werden. Daardoor is het aantal vergunningen dat in 2005 werd geregistreerd wat hoger dan overeenkomt met de trend. Het Ministerie van Handel gaf in dat jaar vergunningen af voor 1160 vestigingen, terwijl in de jaren tot 2005 in totaal voor 4000 winkels een vergunning verleend werd. Bij de bekendmaking van deze cijfers merkte de woordvoerder van het Ministerie op, dat sommige kleinere projecten die door provinciale autoriteiten werden goedgekeurd, niet inbegrepen zijn (Shanghai Daily 13 feb 2006). Aangenomen moet worden dat dat een zeer eufemistische formulering is, en dat de werkelijke aantallen veel hoger liggen. Mogelijk zijn vooral voor de grotere vestigingen bij het Ministerie aanvragen ingediend, want de gemiddelde winkeloppervlakte van de 1160 goedgekeurde winkels was 4000 m<sup>2</sup> (het betrof voor 57% speciaalzaken, 26% hypermarkten en 13% warenhuizen). Hoewel de cijfers geen harde conclusies toelaten, hebben insiders de indruk dat de liberalisatie van december 2004 voor de detailhandel niet tot veel extra belang-

stelling van investeerders geleid heeft. Anticiperend op de verwachte hausse hebben reeds aanwezige winkelketens in 2003 en 2004 een grotere belangstelling aan de dag gelegd voor kleinere steden. Waar slechts een beperkte marktruimte bestaat is het belangrijk om als first mover een positie veilig te stellen. Het diffusieproces is daardoor versneld. Zo verspreiden zich de hypermarkten en andere buitenlandse winkelinnovaties als een olievlek steeds dieper China in.

De centrale en perifere gebieden hebben het nadeel dat de besteedbare inkomens er over het algemeen een stuk lager liggen. Bovendien is er een niet te onderschatten logistieke handicap. Een betrouwbare en regelmatige voorraad van ver in het binnenland gelegen vestigingen is nog een immens probleem. Die situatie kan echter snel veranderen. Er wordt energiek gewerkt aan de verbetering van de infrastructuur. Voor de periode 2005-2010 is de aanleg van 10.000 km nieuwe spoorlijnen aangekondigd. In snel tempo worden snelwegen gerealiseerd, die de transportmogelijkheden zullen verbeteren (althans tijdelijk, want de verkeersintensiteit neemt explosief toe). Tegenover deze nadelen staat het voordeel dat de grond- en bouwkosten buiten de

kustprovincies veel lager zijn, en de winkelexploitatie door geringere loonkosten aanzienlijk goedkoper is.

Het algemene diffusiepatroon geldt niet voor alle bedrijven. Zo heeft Wal-Mart een nogal afwijkende strategie. Ze begonnen niet in Shanghai, zoals de meeste food-detaillisten, maar in Shenzhen, waar ze nu acht vestigingen hebben. Van daaruit richtte de aandacht zich op de zuidelijke landsdelen, en ook al vroeg op de centrale provincies. In de dichtbevolkte kustprovincies hebben ze slechts negen zaken. Wal-Mart heeft aangekondigd voor de komende jaren vooral winkels te willen openen in kleinere steden in het binnenland.

Carrefour heeft naast de vestigingen in de oostelijke kuststeden, al vroeg aandacht getoond voor de minder ontwikkelde gebieden in het noorden en het uiterste westen. In 2004 verplaatsten ze hun hoofdkantoor naar Chengdu in de provincie Sichuan. Dat is een indicatie dat de Franse keten haar belangen wil consolideren in het verre Westen, dat algemeen als het strijdtoneel voor de komende jaren wordt gezien. Dat past in het beleid van de Chinese overheid, die 'go West' al jaren propageert om economische en strategische redenen. Carrefour zag haar omzet in 2005 met 25% toenemen, en

verwacht ook voor 2006 eenzelfde toename (in 2004 steeg de omzet van Carrefour met 21% tot twee miljard US\$).

Metro daarentegen opende eerst zes vestigingen in Shanghai voordat ze ook elders in China actief werd. Voor de nieuwste van de 29 vestigingen koos Metro nog steeds het oosten, maar nu steden van de tweede orde, zoals Nanjing, Wuxi, Nantong en Suzhou. Geleidelijk worden andere landsdelen opgezocht. Zo zijn er inmiddels drie vestigingen in de provincie Guangdong, waarvan de laatste in 2006 geopend werd.

Laatkomer Tesco is in 2006 begonnen met de bouw van haar eerste eigen winkel aan de oostkant van Beijing. De winkel met een oppervlakte van 20.000 m<sup>2</sup> wordt in 2007 geopend. Vanaf 2004 is Tesco actief in China door een 50% participatie in de Hymart-Hymall keten uit Taiwan, die eind 2005 in China 39 winkels exploiteerde.

De zuidelijke provincie Guangdong neemt in de penetratie van de buitenlandse detailhandel een uitzonderingspositie in. Het is de meest dynamische provincie, die het eerst profiteerde van de grotere economische vrijheden. De fameuze 'Southern Tour' van Deng Xiaoping in januari 1992 was een geweldige stimulans voor

een versnelde groei. In dit gebied zijn vooral investeerders uit Hong Kong actief. De aandacht richtte zich in eerste instantie op de grootste steden als Shenzhen, Guangzhou en Dongguan. Nu de mogelijkheden voor ondernemers uit Hong Kong sinds januari 2004 vergroot zijn door de CEPA (Closer Economic Partnership Agreement), vindt een tweede golf van infiltratie plaats, die ook hier kleinere steden betreft. De drugstore-keten Watson opende in 2005 haar 100e winkel in China en streeft er naar in 2010 een aantal van 1000 vestigingen bereikt te hebben. Het zwaartepunt ligt in Guangdong en Fujian, al heeft Watson ook 40 winkels in Shanghai en 30 in Beijing.

De diffusie van de buitenlandse detailhandel betreft nog lang niet alle uithoeken van China, maar gaat in een versneld tempo door. Een groot deel van de bevolking heeft inmiddels kennis kunnen maken met moderne winkels die in alles afwijken van wat men gewend was. In de ogen van de overheid is het nog belangrijker dat de voorbeeldfunctie van de buitenlandse detailhandel nu goed tot zijn recht kan komen. Dat was immers de bedoeling van de grote kleine man Deng Xiaoping toen hij de hervormingskoers naar een markteconomie inzette. De modernisering van de detailhandel





strekt zich ook uit tot het platteland, al zullen de buitenlandse investeerders zich daar zelden laten zien. De overheid stimuleert energiek dat op het platteland de detailhandel een gedaantewijziging zal ondergaan. In 2005 zijn daarom in landelijke gebieden 70.000 supermarkten geopend. Het betreft een in februari 2005 begonnen proefproject van het Ministerie van Handel, dat 60 miljoen yuan (6,3 miljoen Euro) als startsubsidie ter beschikking stelde aan de 1150 betrokken supermarkt-ondernemingen. Het is een breed opgezette poging de winkelmogelijkheden van de plattelandsbevolking te verbeteren. Uit een onderzoek van de Landbouwuniversiteit onder 10.000 consumenten bleek dat 95% de nieuwe supermarkten als een belangrijke verbetering zag. Dat de prijzen 10 tot 15% lager waren dan wat men gewend was, speelde in de positieve beoordeling een belangrijke rol. Het plattelands-supermarktprogramma zal tot 2008 worden voortgezet en voorziet in 250.000 supermarkten. Vrijwel het hele platteland wordt bestreken.

Voor de buitenlandse detaillisten is het platteland een moeilijk terrein, maar met 800 miljoen consumenten is het wel een substantieel deel van de totale consumentenmarkt van 1,3 miljard.

#### 4.8 Nieuwe beperkingen?

Om de toenemende concurrentiedruk aan banden te leggen dringen voormannen uit de Chinese detailhandel er bij de overheid op aan een einde te maken aan de gunstige belastingvoorwaarden voor buitenlandse ondernemingen, en beter toe te zien op de naleving van de voorschriften.

In 2003 werden door het Ministerie van Handel 'Administrative Measures on Foreign-Invested Commercial Enterprises' aangekondigd. Bedrijven werden in drie categorieën ondergebracht. Ondernemingen die nooit China's voorschriften en richtlijnen overtreden hebben behoren tot categorie A. Ondernemingen die zich schuldig hebben gemaakt aan overtredingen die op centraal niveau tot onderzoek hebben geleid behoren tot categorie B, en bedrijven die nog steeds in overtreding zijn behoren tot groep C. De indeling in categorieën B of C blijft niet zonder gevolgen. Ondernemingen in categorie B mogen een jaar lang na onderzoek van hun misstappen geen bedrijven oprichten of winkels openen, en na afloop van die proeftijd moeten ze schriftelijk aantonen dat ze hun houding gecorrigeerd hebben, alvorens ze weer toestemming te krijgen nieuwe activitei-

ten te ontplooiën. Ondernemingen in categorie C dreigen alle rechten op nieuwe investeringen en activiteiten kwijt te raken.

Naast administratieve maatregelen wordt aangedrongen op een strictere regelgeving op het gebied van ruimtelijke ordening. De vestiging van grootschalige detailhandel moet naar tijdstip en locatie gereguleerd worden. De verwachting is dat er in de naaste toekomst stringenter vestigingsplaatseisen gesteld gaan worden in het kader van de ruimtelijke ordening. In steden als Shanghai is daar al een begin mee gemaakt om een overbezetting met hypermarkten in de centrale stadsdelen te voorkomen. Zelfs Wal-Mart heeft in die stad moeilijkheden om toestemming te krijgen zich in het centrum te vestigen.

#### 4.9 Aanpassing aan de markt

Net als de pioniers hebben ook de nieuwkomers die zich willen vestigen, te maken met de vele handicaps die het zakendoen in China nu eenmaal met zich meebrengt. Winkelformules kunnen niet zonder meer in een geheel andere cultuur met een ander consumentengedrag getransplanteerd worden. Zo moest Wal-Mart in de startfase ontdekken dat de verkoop van kleding in de royale maten

die in Amerika gangbaar zijn, in China geen succes werd.

De doe-het-zelf keten B&Q kwam er al snel achter dat Chinezen geen doe-het-zelvers zijn. B&Q mikte vooral op de toenemende groep van eigen-woningbezitters, maar de middenklasse die zich een eigen woning kan permitteren, acht het beneden haar waardigheid als doe-het-zelf actief te worden. Door een overvloed aan goedkope arbeidskrachten zijn er voldoende mensen beschikbaar om klusjes in huis te laten uitvoeren. Zelfwerkzaamheid is dus overbodig. De Chinese do-it-yourself (DIY) is in werkelijkheid een buy-it-yourself (BIY). Om dat te veranderen probeert B&Q een mentaliteitsomslag te realiseren, zodat Chinezen het doe-het-zelfen als een hobby gaan zien. In de winkels worden elementaire demonstraties gegeven: hoe een stekker aan een snoer moet worden gezet of hoe een elektrische boormachine gebruikt moet worden. Voor kinderen is er een afdeling waar spelenderwijs het in elkaar zetten van eenvoudige meubels geoefend wordt. B&Q ziet dat als een noodzakelijke investering in de toekomst. De Britse keten is sinds 1999 in China aanwezig, en heeft ondertussen 120 miljoen US\$ geïnvesteerd, zonder een cent te verdienen. Volgens mededelingen van de

CEO in China hoopt men in 2006 voor het eerst quitte te draaien.

Ikea heeft in China ook veel geleerd sinds de opening in 1998 van de eerste vestiging in Shanghai. Het begin was geen succes. Door de forse importheffingen waren de prijzen te hoog, en bleef het bezoek onder de maat. Assortiment, winkelinrichting en presentatie waren niet goed afgestemd op de Chinese consument. In 2003 werd een nieuw pand geopend, twee verdiepingen met 33.000 m<sup>2</sup>, ter vervanging van de eerste vestiging. De prijzen werden met 10% verlaagd. Dat was mogelijk doordat inmiddels een kwart van het assortiment van lokale leveranciers afkomstig was. Omdat de Chinese consument er niet aan denkt zelf zijn meubels in elkaar te zetten, is er een service-afdeling die dat bij de kopers thuis verzorgt. Van de klanten komt slechts 20% per auto, hetgeen een omvangrijke bezorgdienst noodzakelijk maakt, ook voor klanten uit andere steden. Ikea moest in China ook de locatie van de winkels aanpassen: niet aan de rand van de stad, maar op locaties die goed met openbaar vervoer te bereiken zijn. En met veel ruimte voor af en aan rijdende en wachtende taxis. De parkeerterreinen die Ikea aanlegt zijn meer bedoeld voor de toekomst.

Het assortiment eiste ook aanpassing. Chinezen die in goede doen raken, laten dat graag zien. Het gevolg: veel aandacht voor de woonkamer, want daar worden de gasten ontvangen die men met de nieuw verworven Ikea-aanwinsten wil imponeren. Goed voor Ikea: als de Chinese consument zijn woonkamer vernieuwt gaat hij grondig te werk. Het is alles of niets. Dat het ook beetje bij beetje kan, probeert het Zweedse woonwarenhuis met TV-spots duidelijk te maken. Artikelen voor de slaapkamer vinden weinig aftrek. Tot overmaat van ramp bood Ikea aanvankelijk verkeerde bedden aan: de extra korte bedden, afgestemd op de slaapkamerformaten van de Hong Kongse nieuwbouw, voldeden niet. Ze werden na korte tijd vervangen door de standaardmaat. Speciale campagnes zijn nodig om de Chinese consument te verleiden na de woonkamer ook zijn slaapkamer te moderniseren. Keukeninrichting loopt in China slecht, want de keukens zijn zo klein dat er weinig bij kan.

Ikea besteedt veel aandacht aan consumentenonderzoek. De typische Ikea-klant heeft een hoge opleiding, en geniet een inkomen dat drie maal boven het gemiddelde ligt. Vaak zijn het tweeverdieners in de leeftijdsklasse van 20 tot 35 jaar. Door herpositionering in de markt

probeert Ikea ook de bovenliggende leeftijdsklasse tot 45 jaar aan te trekken. Naarmate Ikea meer bekendheid krijgt, doet zich een speciaal probleem voor. Steeds meer bedrijven kopiëren de Ikea-designs. Dat is gemakkelijk, want de Ikea catalogus wordt op grote schaal verspreid, en op de website is het hele assortiment te vinden. Ambachtelijke bedrijfjes hebben de catalogus onder handbereik, en maken op bestelling wat de klant aanwijst. Industriële bedrijven kopiëren Ikea meubels met kleine wijzigingen en brengen die onder een fantasienaam en tegen iets lagere prijzen op de markt. Het verschijnsel neemt toe nu Ikea op grotere schaal gebruik maakt van Chinese producenten. De indruk bestaat dat sommige toeleveranciers dezelfde producten ook aan andere afnemers leveren. Ikea is er evenmin gelukkig mee dat er plotseling overal meubelzaken verschijnen in de kleuren geel en blauw. Maar er is weinig tegen te doen. 'If we spent the time, money, and energy required to chase copycats there would be no time to focus on anything else' verzucht Ulf Smedberg, marketing manager van Ikea China. Ook in andere branches is aanpassing aan het consumentengedrag een proces van vallen en opstaan. Supermarkten en hypermarkten

weten dat voor hun versafdelingen de traditionele markten een formidabele concurrentie vormen. Groente, fruit, vlees en vis koopt de Chinese consument liever buiten op de markt in groezelige kramen dan uit de cleane koel- en vriesvitrines in de winkel. Om kans op succes te hebben moeten de versafdeling tenminste de uitstraling van een wat rommelige markt hebben.

Wie tegenwoordig de winkelinrichting en assortimenten bekijkt van Carrefour, Wal-Mart en andere ketens die de nodige ervaring opgedaan hebben, zal vaststellen dat zij hun formules vergaand hebben aangepast. Gelijkenis met hun vestigingen in Europa en Noord-Amerika is er nauwelijks. Uiteraard wordt dat ook veroorzaakt doordat het overgrote deel van het assortiment lokaal ingekocht wordt. Door hoge importtarieven heeft China dat krachtig gestimuleerd.

#### **4.10 Een markt met hindernissen**

Het opzetten van een winkelketen in een ander land is geen sinecure. Ieder land kent zijn specifieke problemen. Maar in China komen daar een aantal extra hindernissen bij, die detailhandelsbedrijven voor onverwachte moeilijkheden plaatsen. Voor een moderne

winkelketen is het van levensbelang dat de goederenstroom naar de verkooppunten betrouwbaar en volgens plan verloopt. Goede supply chain management is in China echter een nachtmerrie voor iedere ondernemer. Dat de fysieke distributie door de nog allesbehalve volmaakte infrastructuur moeizaam verloopt ligt voor de hand. Het grootste probleem wordt echter veroorzaakt door het woud van regels dat lokale en provinciale autoriteiten hanteren. Het regionalisme is in China sterk ontwikkeld, hetgeen gepaard gaat met protectionistische maatregelen op allerlei terreinen. De lokale en regionale autoriteiten hebben een grote mate van autonomie. De regels die ze uitvaardigen hoeven helemaal niet te stroken met nationale voorschriften en wetten. Zo kan het vervoer van bepaalde producten belemmerd worden door extra eisen en keuringen, ook als alle certificaten volgens de nationale richtlijnen in orde zijn. Provincies en prefecturen maken door autarkische bepalingen de invoer en doorvoer van bijvoorbeeld bepaalde agrarische producten onmogelijk. Daardoor zijn transporten over lange afstand zeer gecompliceerd. Deze fragmentatie door lokaal protectionisme leidt tot inefficiënte, tijdrovende en daardoor dure transporten, die gepaard gaan met veel

bureaucratie en een verhoging van kosten. Voor de moderne detailhandel die streeft naar minimale voorraden en just-in-time toelevering is dit een grote handicap.

Een tweede probleem waarmee de internationale detailhandel in China te maken heeft zijn handelsbelemmeringen van allerlei aard. Om te voldoen aan de voorwaarden verbonden met de toetreding tot de WTO heeft China de hoge importtarieven moeten afbouwen. Die waren bedoeld om de thuishmarkt te beschermen. Nu dat niet meer door importheffingen kan, neemt men blijkbaar zijn toevlucht tot nontariff trade barriers. Goederen worden onderworpen aan onevenredig hoge kwaliteits- of veiligheidseisen, of er worden nieuwe regels voor etikettering ingevoerd. Insiders zijn van mening dat China er alles aan doet om te voorkomen dat in de schappen van de winkels Chinese producten worden vervangen door import. Voor distributie en detailhandel worden in sommige gevallen geografische beperkingen gesteld aan het gebied waarin een bedrijf activiteiten mag verrichten, of het aantal winkels dat een bedrijf mag openen is aan beperkingen onderhevig. Het lastige voor bedrijven is uit te vinden welke regels voor hen van toepassing zijn, en hoe die

geïnterpreteerd moeten worden. Er wordt veel geklaagd over vage voorschriften en onberekenbare interpretaties daarvan.

Dat heeft te maken met een derde hindernis: de moeizame bureaucratie. Zoals het goederenvervoer gehinderd wordt door regionaal verschillende voorschriften en regels, zo is ook het geldverkeer gecompliceerd. Een winkelketen die winkels in verschillende plaatsen laat bevoorraden, moet er bijvoorbeeld rekening mee houden dat hij van de leverancier evenzovele facturen kan ontvangen, en dat deze onderhevig zijn aan verschillende belastingen en verzekeringsregels. In alle gevallen vergt de bureaucratie veel ouderwets papierwerk. In China wordt grote waarde gehecht aan stempels op officiële stukken; elektronische autorisatie past niet in die cultuur. Documenten moeten dan ook fysiek van hot naar haar gestuurd worden, hetgeen een efficiënte bedrijfsvoering niet bevordert.

De wetgevingskwaliteit laat in China nog veel te wensen over. Wetten zijn vaak onduidelijk en uitvoeringsregels zijn voor meerdere interpretatie vatbaar, als ze al bestaan. Een voorbeeld vormen de handels- en distributierechten – een uitvloeisel van het WTO-protocol – die per 11 december 2004 voor buitenlandse

ondernemingen moesten gaan gelden. De handelsrechten maken in principe vrije in- en uitvoer van goederen mogelijk, en de distributierechten garanderen de vrije verkoop, zowel en gros als en detail. China voldeed aan de verplichting deze rechten op de genoemde datum af te kondigen. Buitenlandse bedrijven konden er voorshands echter geen gebruik van maken, omdat de procedure voor het indienen van aanvragen tot medio 2005 op zich liet wachten. Geheel in strijd met de WTO-afspraken, werden aanvragen door verschillende lokale autoriteiten niet in ontvangst genomen. Aanvragen in Beijing, Shanghai en Shenzhen werden doorgestuurd naar het Ministerie van Handel, maar bleven onbeantwoord. Pas medio 2005 kwamen er centrale richtlijnen voor de aanvraagprocedure. In de herfst van 2005, een jaar na de toegezegde termijn, werden de eerste vergunningen verstrekt. Aanvragen die ingediend worden via lokale partners of via gemeentelijke bureaus die nauwe relaties hebben met de goedkeurende instanties, worden inmiddels vrij snel afgehandeld. De wachttijd voor andere aanvragen is ongeveer drie maanden. Er gelden nog steeds bepaalde restricties; zo moeten handelsmaatschappijen zich beperken tot drie productcategorieën,

hoewel die beperking waarschijnlijk in strijd is met de WTO-verplichtingen.

Naast de specifieke moeilijkheden voor detailhandelsbedrijven, zijn er ook algemene problemen waarmee alle bedrijven te maken hebben. Dat er van een cultuurkloof sprake is, blijkt bij het voeren van onderhandelingen en het afsluiten van contracten. Chinezen nemen daar ruim de tijd voor. De buitenlandse onderhandelaar wordt met alle eegards als een een VIP behandeld, maar merkt vaak na afloop dat er nog weinig concreets bereikt is. Toezeggingen worden lang niet altijd waar gemaakt, maar de buitenlander die daar een punt van maakt en er vragen over stelt moet op herhalingscursus. Chinezen willen niet hun gezicht verliezen, dat is een gouden regel. Ze kunnen niet toegeven dat ze wellicht van hogerhand zijn teruggestuurd. Er zijn wetten en regels, maar ze zijn lang niet zo hard als bij ons. Stadsbesturen scheppen hun handelingsruimte om eigen doelen te realiseren, maar soms moet afgewacht worden hoe hogere organen daarop reageren. Zelfs plechtig ondertekende contracten moeten daarvoor wijken. Zoals een storemanager na jarenlange onderhandelingen bij de opening van een nieuwe vestiging opmerkte: grijp iedere gelegenheid aan om het wijze beleid te

prijzen, geef geen perscommuniqué uit zonder de loftrumpet te steken over de harmonieuze samenwerking en de prijzenswaardige voorde- ringen die de beleidsmakers in Beijing mogelijk hebben gemaakt.

Sinds december 2004 kunnen buitenlandse investeerders hun gang gaan zonder een joint venture met een Chinese partner. Daarvan wordt op grote schaal gebruik gemaakt. Bij de nieuwe aanvragen gaat het in meer dan 60% van de gevallen om volledig buitenlandse on- dernemingen. Ondernemingen die al langer in China werkzaam zijn, hebben op grote schaal aanvragen ingediend om als 100% buitenlands bedrijf zonder partner verder te mogen gaan. Maar ook als er geen Chinese deelneming is, men zal het niet zonder intermediairs kun- nen stellen die de weg weten in de Chinese bureaucratie en over goede relaties beschikken. Wat Chinezen *guanxi* noemen vertalen wij met ‚goede relaties‘, maar dat is een onaanvaardbare versimpeling; er gaat een hele wereld achter schuil. Of men zijn doel bereikt hangt vaak meer af van een goede *guanxi* dan van formele condities. Zekerheden die met *guanxi* omge- ven zijn, zijn meer waard dan rechtszekerheid in westerse zin.

In dit hoofdstuk is geschetst welke verande-

ringen de detailhandel in China de laatste tien jaar doorgemaakt heeft. Sinds de entree van de eerste internationale detailhandelsbedrij- ven rond 1995 is er veel veranderd. Sommige problemen waar de pioniers mee te maken kregen zijn minder geworden, andere zijn er voor in de plaats gekomen. De inventarisatie van de uitbreidingsplannen van de aanwezige internationale winkelbedrijven in tabel 4 laat maar één conclusie toe: er is vertrouwen in de toekomst. 中国



# 中国

## Detailhandel zoekt kleine plaatsen op

**Na Shanghai, Shenzhen, Guangzhou en Beijing kwamen minder bekende miljoenensteden aan de beurt. Inmiddels zoekt de detailhandel ook kleinere plaatsen op. Jiaxing als voorbeeld.**

Jiaxing is een stad van 470.000 inwoners (2006). Het ligt 115 km ten zuidwesten van Shanghai, langs de snelweg Shanghai-Hangzhou. Tot voor kort was het een slaperig marktstadje waar rijst en zijde van het omringende platteland verhandeld werd. Er waren textiel fabrieken, wat levensmiddelenindustrie en er werd cement geproduceerd. Beroemd was Jiaxing omdat het meeste sigarettenpapier er vandaan kwam. De laatste jaren is Jiaxing flink gegroeid. Sinds 1994 is het inwonertal meer dan verdubbeld. Er werden verschillende bedrijfsterreinen aangelegd om bedrijven aan te lokken. Dat is goed gelukt. Tot eind 1997 werden 1450 buitenlandse bedrijven en joint ventures toegelaten. De economische opmars is niet te stuiten. De pers bericht dat nu ook buitenlandse retailers hun kansen grijpen (China View, 29 december 2005):

### **Retail giants to open business in Jiaxing**

*Three global retail giants Metro, Chia Tai and Auchan are eyeing business opportunities in Jiaxing, a city in east China's Yangtse River Delta and plan to launch projects there, according to the city government.*

*The German-based Metro Group, one of the top three on the Fortune Top 500 list, will build a marketplace in the city's economic development zone, while its competitor from Thailand, Chia Tai Group plans to construct a Lotus Supermarket covering an area of 16,000 square meters.*

*French company Auchan, the No. 2 retail dealer of France, is also joining the competition with the ambition of building a shopping mall in the city. The hub of communications in the Yangtse River Delta, Jiaxing has great potential for business development. The city has made a series of favorable policies to invite foreign investment in recent years. So far overseas investment has gone to a variety of industries including tourism, IT, counseling and financial services. According to sources, another two German companies plan to set foot in the city's business circle. 中国*



SHANGHAI NANJING ROAD - ANONIEME TEKENING 1989  
COLLECTIE INTERNATIONAAL INSTITUUT VOOR SOCIALE GESCHIEDENIS, AMSTERDAM



# 中国

## 5 Shanghai & Hong Kong

Er is alle reden afzonderlijk aandacht te besteden aan Shanghai en Hong Kong. In het detailhandelslandschap van China nemen beide een uitzonderlijke plaats in. Shanghai geeft in veel opzichten de toon aan; het heeft een voorbeeldfunctie voor de rest van China. Voor veel buitenlandse investeerders is Shanghai de eerste aanloopplaats. Nieuwe winkelformules worden er uitgetest voordat ze elders in China doordringen. De detailhandel in Shanghai kan laten zien wat de rest van China te wachten staat.

Hong Kong maakt sinds 1997 als bijzonder administratief gebied deel uit van de Volksrepubliek. Het bij de soevereiniteitsoverdracht vastgelegde principe 'één staat, twee systemen' garandeert dat Hong Kong gedurende vijftig jaar haar economische bestaan onveranderd kan voortzetten. Voor Hong Kong's detailhandel zijn er desalniettemin twee belangrijke veranderingen opgetreden: het is de springplank geworden voor winkelbedrijven naar China, en het is in toenemende mate een winkelparadijs voor 'Mainland Chinese'. In die zin is van integratie met de rest van China geen sprake: Hong Kong houdt een uitzonderingspositie.

### 5.1 Shanghai

#### 5.1.1 China's No. 1 shopping street

Stond Shanghai in het verleden bekend als het Parijs van de Orient, nu lijkt het zich op te maken het New York van het Oosten te worden. De belangrijkste winkelstraat, de Nanjing Road, heeft weliswaar niet de allure van de Fifth Avenue, maar het is onmiskenbaar de voornaamste winkelstraat van heel China. Het is er drukker dan op de Fifth Avenue.

Het was er altijd al drukker. Auto's, bussen, vrachtwagens, karren, driewielers, motorfietsen, en een dichte massa fietsers probeerden er zich voort te bewegen, overigens zonder veel succes. Een hekwerk op de as van de weg was nodig om de twee rijrichtingen van elkaar gescheiden te houden, want Chinese weggebruikers kiezen graag de verkeerde weghelft als dat sneller lijkt te gaan. Voetgangers waren verbannen naar de niet al te brede trottoirs, met hekken van de rijbaan gescheiden. Op de kruispunten werd de voetgangersstroom zonder erbarmen trappen opgestuwd om via een ongenaakbaar ogende cirkelvormige fly-over de overkant van de straat te bereiken.

De winkels oefenden blijkbaar een onweersstaanbare aantrekkingskracht uit op Chinezen die van heinde en ver naar Shanghai kwamen. Vergeleken met wat er elders te koop was, had Nanjing Road veel te bieden. In de dertiger jaren was het één van de zeven belangrijkste winkelstraten ter wereld.

'China's No. 1 shopping street' is de bakermat van elegante modezaken met beroemde namen als Pei-Luo Meng (opgericht 1934), Hongxiang (1914) en Bong-Street (1935), namen die tijdens de Culturele Revolutie in ongenade vielen, maar tijdens de economische hervormingen van de jaren tachtig weer in ere hersteld werden met de campagne 'restoring famous-brand stores'. Vóór 1949 had de Nanjing Road al vier warenhuizen. Het beroemdste, de Sun Company (later omgedoopt in Shanghai No. 1 Department Store) met een verkoopoppervlakte van 18.000 m<sup>2</sup>, kon zich bij de opening in 1936 beroemen op de eerste roltrap. Ook na de communistische revolutie bleef de bewondering: 'with eighteen spacious show-windows facing the streets for displaying a great variety of goods that dazzle the eyes of

the passers-by, the store really proves itself to be the largest department store in China'. Minstens zo beroemd was het Wing On warenhuis, dat in 1969 omgedoopt werd in Shanghai No. 10 Department Store. Het assortiment bestond vóór de revolutie voor tachtig procent uit import uit de Verenigde Staten, Japan en Europa. Met zo'n 'foute' oriëntatie restte de beroemde firma na 1949 niets anders dan een vlucht naar Hong Kong. Ook vermaard waren de Shanghai No. 1 Foodstuff Store (voorheen Sun Sun Company), de grootste levensmiddelenzaak van het Verre Oosten, en de Shanghai Garments Store, het grootste kledingmagazijn van China (voorheen Sincere Company, zo genoemd omdat men er als eerste vaste prijzen introduceerde). Onder de 340 winkels waren veel speciaalzaken in schoenen, zijde, stoffen en garens, bont, porselein en kristal. Zij bezorgden de straat een reputatie die politieke koerswisseling wist te doorstaan.

Voor de westerse bezoeker had de Nanjing Road tot ver in het post-maoïstische tijdperk het onmiskenbare fluïdum van verschaalde grootsheid waarop winkelstraten in communistische landen een patent lijken te hebben. Slecht onderhouden panden met een vervallen grandeur, die niet alleen uit een andere periode

stammen, maar als wezensvreemde zo niet vijandige restanten van een kapitalistische cultuur per ongeluk zijn blijven voortbestaan. Met een archaische winkelinrichting die de tand des tijds niet goed doorstaan heeft en etalages waarvan de dodelijke saaiheid een voorproefje geeft van hetgeen de klant binnen kan verwachten. Zelfs in het beroemde Shanghai No. 1 Department Store stond het aanbod van simpele gebruiksartikelen en stoere kleding in schril contrast met het omvangrijke assortiment van eigentijdse sjiek en elegante mode dat eens de Sun Company op hetzelfde adres aangeboden moet hebben. Een Chinese reisgids uit 1984 merkt op: 'Every year more than ten thousand foreign customers call on the store. They are amazed at the quality and quantity of the goods'. Dat was maar al te waar. In de jaren negentig onderging de Nanjing Road een ware metamorfose. Om de verkeerschaos enigszins aan banden te leggen was de straat begin jaren negentig verboden terrein geworden voor fietsers. De ouderwetse fly-overs voor voetgangers op de kruispunten waren vervangen door modernere ontwerpen. Maar die maatregelen bleken al spoedig achterhaald door China's overrompelende modernisering van de detailhandel. In 1999

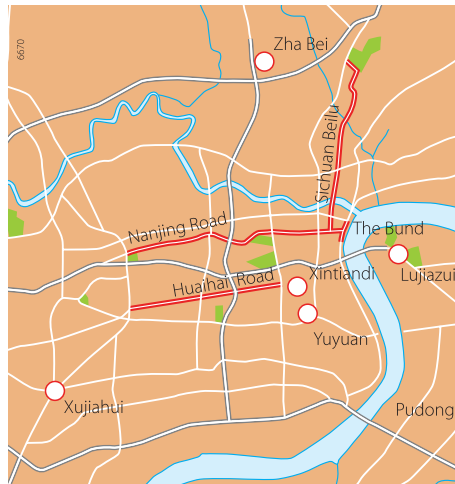
werd het belangrijkste gedeelte van de straat getransformeerd tot voetgangersgebied, zodat de pas gemoderniseerde fly-overs overbodig werden en konden worden verwijderd. Tegelijk begon de grote renovatie van de winkelpanden, waaronder de voormalige warenhuizen van Wing On, Sincere en The Sun, die nu alle drie in handen zijn van de Bailian Groep, China's grootste detailhandelsonderneming.

### **5.1.2 Terugkeer van de buitenlanders**

De reputatie als trendsetter maakte Shanghai bij uitstek geschikt als oefenterrein voor nieuwe en vernieuwende winkelvormen. Toen de economische hervormingen aan het begin van de jaren negentig eindelijk ook de detailhandel in hun ban kregen, ontstond er een ware rush. Iedere ondernemer beseft dat het ijzer gesmeed moet worden als het heet is. Een plotselinge explosie van nieuwe winkels en winkelformules was het gevolg. Rond 1995 kwamen ook de eerste buitenlanders. Shanghai behoorde tot de paar steden die buitenlandse investeerders met fiscale en andere faciliteiten mochten verwelkomen. Het centrale gezag wilde de toelating mondjesmaat laten verlopen, maar voor de lokale overheid kon het niet snel genoeg gaan. En 'the return of the foreigners' ging snel. Mis-

schien wel te snel en te veel. In veel branches was er sprake van een exponentiële toename, veroorzaakt door binnen- en buitenlandse ondernemers. In de jaren 1994-1996 werd er bijvoorbeeld maandelijks één warenhuis geopend, waaronder vijftien van buitenlandse huize. De buitenlandse warenhuizen streden alle om hetzelfde segment van de consumentenmarkt, de 5 à 10% van de consumenten met topinkomens die zich de designermode, Italiaanse schoenen of geïmporteerde parfumeren konden veroorloven.

Voor de eerstkomenden ging het aanvankelijk goed. De Japanse onderneming Isetan opende in 1993 als een van de eersten een warenhuis op de Huaihai Road, de tweede belangrijke winkelstraat na de Nanjing Road (figuur 9). Het werd een doorslaand succes; de omzet steeg jaarlijks met tientallen procenten. In 1995 was de omzetstijging al danig afgezwakt. Een tweede, veel grotere Isetan-vestiging die in 1997 in de Nanjing Road geopend werd, leverde magere resultaten op. De store-manager klaagde: 'About 5% of 14 million people can afford the prices at our department store. Now there are twenty two department stores going after this market. According to international standards, one department store should serve



**Figuur 9 | Shanghai met winkelconcentraties**

200,000 people. But here you have twenty two stores chasing only 700,000 people'.

### **5.1.3 Overaanbod 1996-1998**

Uiteraard konden de ondernemers weten dat de markt van consumenten met voldoende koopkracht nog beperkt was. De haastige jacht om de beste locaties te bezetten voordat de concurrent daartoe in staat was, leidde vrijwel noodzakelijkerwijs tot een overaanbod korte tijd nadat het jachtseizoen geopend was.

Bovendien was er ook in China in de tweede helft van de jaren negentig sprake van een teruglopende economie waardoor de koopkracht minder steeg, terwijl tegelijkertijd van de burgers een grotere bijdrage voor huisvesting, gezondheidszorg en onderwijs verlangd werd. Dat bracht veel detaillisten in moeilijkheden. De manager van het Hong Kongse Shui Hing warenhuis in Shanghai: 'People's spending power is not up to our expectations. There's a big gap between our projected sales and the present situation. We based those projections on population statistics and income per family. Now sales are off by more than half of what we predicted in our feasibility study. We don't understand how the Chinese collect statistics. And there's just been too much competition over a short time frame. Now the economy is slowing down. Consumer spending habits are changing. They're spending less on consumer products and more on other sectors, like insurance and housing – things that they didn't have to worry about before. Stores are offering very aggressive promotions to attract customers. Expenses for the store are up because wages are growing 10% per year. Margins are being squeezed.' Dat was in 1996; twee jaar later trok Shui Hing zich terug uit Shanghai.

# 中国

## De vier straten en de vier 'cities' van Sjanghai

Chinezen hebben een passie voor getallen. Toen na de Culturele revolutie de eerste moderne consumptie-artikelen binnen bereik kwamen, streefde iedereen naar de drie draaiende dingen. Dat daarmee fiets, naaimachine en horloge bedoeld werden hoefde er niet bij gezegd te worden. In de maoïstische tijd werden getallen gebruikt voor talrijke campagnes, zoals in 1951-1952 de campagne tegen de drie kwaden (corruptie, verspilling en bureaucratie). De economische hervorming werden in 1976 ingeluid met de vier modernisering (namelijk van de landbouw, industrie, defensie en wetenschap & techniek). Twintig jaar later was de detailhandel aan de beurt. Shanghai vermeldt in 2005 triomfantelijk „Shanghai's retail properties are concentrated on the so-called Four Streets and Four Cities“. Binnenkort zijn er van beide vijf.

### The Four Streets

#### • Nanjing Dong Lu (Nanjing Road East)

De drukste winkelstraat, van People's Square in het westen tot de Bund in het oosten, deels voetgangersgebied, gesloten winkelfront met warenhuizen en speciaalzaken, veel toeristen (Chinezen en buitenlanders).

#### • Nanjing Xi Lu (Nanjing Road West)

De Nanjing Road ten westen van de People's Square, grootschalige bebouwing, o.a. zes shopping malls met internationale uitstraling, hoogwaardig aanbod, minder massapublieks-trekkers, minder druk dan Nanjing Road Oost mede door niet-winkelfuncties (hotels en Shanghai Exhibition Center) aan zuidzijde.

#### • Huaihai Zhong Lu

Drukke winkelstraat, bijna op hetzelfde niveau als Nanjing Road East. Gesloten winkelfront, warenhuizen en trendy winkels, moderne uitstraling, minder traditionele winkelfacades. Winkelhuren fractie lager dan Nanjing Road East.

#### • Sichuan Bei Lu

Minder hoogwaardig aanbod, goedkoper, populair bij plaatselijke bevolking

### The Four Cities

#### • Xujiahui

In zuidwesten van de stad, 6 km van de People's Square, aan metro-lijn, ontwikkelt zich snel tot populairste winkelconcentratie na de centrale winkelstraten. Belangrijkste projecten: Orient Mansion, Pacific Department Store, No. 6 Department Store, Huijin Plaza, Metro City, Grand Gateway (102.000 m<sup>2</sup>). Grand Gateway I bestaat uit winkelpodium van 6 etages, geopend 1999, en twee woontorens van 34 etages, Gateway II uit kantoor-twin-towers, 52-etages, 262 meter hoog. Na eerste woontoren werd 1997-2002 bouw tijdelijk stopgezet i.v.m. Aziatische financiële crisis en overaanbod op kantorenmarkt.

### • Pudong

Nieuwe zakencentrum Lujiazui, grootste winkelcentrum Super Brand Mall (243.000 m<sup>2</sup>) matig succes, Times Square, te luxe Nextage warenhuis na faillissement in 1997 van Yoohan heropend als No 1 Department Store. Groot-schalige bebouwing, lange loopafstanden, geen aantrekkelijk winkelgebied.

### • Zha Bei

Populair winkelgebied voor locale bevolking, ten noorden van de Inner Ring.

### • Yuyuan

De oude stad, Yuyuan tuin en theehuis zijn toeristische topattracties, toeristisch winkelgebied.

## Nieuwe centra

### • Xintiandi

Zie tekst. Wordt uitgebreid met derde fase.

### • The Bund

De flaneerboulevard met indrukwekkende koloniale gebouwen, wordt ook een winkelgebied. In 2004 is '3 on The Bund' geopend in een magnifiek voormalig bankgebouw uit 1916

(Union Insurance Company, East Asiatic, en Mercantile Bank of India), met exclusieve winkels als Giorgio Armani, gourmet-restaurants en een art gallery. Noordelijk daarvan staan Bund 18, Peace Plaza en Waitanyuan op stapel. 中国



PLAZA 66, NANJING ROAD WEST

Er waren omstreeks 1997, 1998 meer slachtoffers van de oververhitting. Behalve Ahold, gaf ook de supermarktketen Park N' Shop van Hutchinson Whampoa uit Hong Kong haar vestigingen in Shanghai op, althans tijdelijk. Printemps leed in 1995 een verlies van US\$ 540.000, het daarop volgende jaar 770.000. Het warenhuis Nextage, in Shanghai's nieuwe financiële district in Pudong, werd een fiasco. Het was met veel tamtam in 1995 geopend als grootste warenhuis ter wereld na Macy's in New York. Het moderne winkelinterieur, het hoogwaardige aanbod en de prijzen zouden in New York niet misstaan hebben. De royale ruimteverdeling was berekend op grote aantallen bezoekers. Die kwamen echter niet. Het werd in 1997 een smartelijk faillissement voor het Japanse Yaohan. Het veronderstelde topsegment van de markt, waarop Nextage mikte, was er in Shanghai in de tweede helft van de jaren negentig nog niet. Dat bleek ook uit de onverhuurbaarheid in 1999 van de winkeleenheden in het Kerry Center op de Nanjing Road, die speciaal voor winkels in het topsegment bedoeld waren.

#### **5.1.4 Aanpassing aan overspannen markt**

De reacties op de minder gunstige marktsituatie in de tweede helft van de jaren negentig

liepen uiteen. Sommige buitenlandse ondernemers zagen na grondig marktonderzoek af van vestiging in China. Marks & Spencer is daarvan een voorbeeld. Anderen stelden hun winkelformules bij om lagere marktsegmenten te bedienen. De 1999 geopende Grand Gateway Mall in Xujiahui in het zuidwesten van de stad trok winkels van het midden- en lage prijsniveau aan in plaats van de aanvankelijk beoogde prestigieuze zaken. Zelfs Ikea kwam in 1998 tot de ontdekking dat hun prijspeil te hoog was voor de beoogde doelgroep. Pas na een prijsverlaging van 10% trok het bezoekersaantal aan.

Het meeste succes hadden discount-formules. Carrefour & Co hadden de wind mee in de jaren dat andere internationale detaillisten alle zeilen moesten bijzetten om het hoofd boven water te houden. Carrefour had zwaar ingezet op Shanghai met zeven hypermarkten, meer dan in welke stad dan ook. Ook deze winkelformule kreeg al spoedig Chinese concurrenten. Van de drieëndertig hypermarkten die 1999 in Shanghai bestonden was de helft Chinees. Sindsdien is het aantal hypermarkten toegenomen tot 123, en zijn Chinese in de meerderheid. Hymall heeft in Shanghai bijvoorbeeld tien hypermark-

ten – al is deze onderneming niet meer puur Chinees door een 50% participatie van Tesco sinds juli 2004.

Ondanks het minder gunstige klimaat in de tweede helft van de jaren negentig waren er eind 1999 toch bijna 400 buitenlandse winkels in Shanghai, 160 afkomstig uit Hong Kong, Taiwan en Macau, en 231 uit andere landen. Veel was het nog niet: op een totaal van 46 700 winkels minder dan één procent. De buitenlandse winkels waren met gemiddeld 65 werknemers wel aanzienlijk groter dan de Chinese, waar het gemiddelde nog geen 10 werknemers was. De detailhandel was ondertussen grondig veranderd. Bij het begin van de economische hervormingen eind jaren zeventig had Shanghai 17 500 winkels. Particuliere winkels waren er niet. Twintig jaar later was het aantal winkels met bijna 30.000 toegenomen. Nog steeds bestond het winkelapparaat voor de helft uit staats- en collectieve winkels, maar inmiddels waren er daarnaast bijna 22.000 particuliere winkels. Winkelketens bestonden niet, totdat Hua Lian in 1993 daarmee een start maakte. Eind 1999 waren er inmiddels vierenzeventig ketens met 3429 winkels. Enkele winkelketens ontwikkelden in korte tijd een fenominale expansie door toepassing van franchising. Tus-

sen de twee grootste, Lian Hua (United China) en Hua Lian (China United) was er sprake van een ware nek-aan-nek race vanaf 1995. In 1998 hadden ze allebei 360 vestigingen, maar in 2000 had Lian Hua met 950 filialen zijn rivaal ver achter zich gelaten; Hua Lian had 682 verkooppunten. Alleen al in het jaar 2000 had de overwinnaar 344 winkels geopend. Lian Hua en Hua Lian, die in 2003 samen verder zouden gaan als Shanghai Brilliance, hadden een grote voorsprong op de derde keten, NGS (NongGongShang) Supermarkten met in 2000 bijna 150 filialen, voornamelijk de succesvolle Alldays conveniencestores. In 2002 hadden deze drie ketens samen 88% van de supermarktmarkt. Buitenlandse detaillisten konden deze race niet bijhouden. De enige die in de buurt komt is de Japanse Lawson die in 1995 de eerste convenience store opende – in een joint venture waarin Lian Hua met 30% deelnam – en eind 2001 90 vestigingen had. Dat had veel inspanning gekost; Lawson had veel geïnvesteerd, maar moest toegeven in zes jaar er nog niet in geslaagd te zijn winst te maken. In februari 2005 waren er 215 Lawson filialen; of ze nu winst maken? Zelfs met dat aantal blijft Lawson een kleine speler in de supermarkt-sector vergeleken bij de aantallen van concurrenten als Quik

(van Lian Hua), Kedi (Shanghai Bright Dairy Co.), Alldays (NGS) en Buddies (Liangyou).

### **5.1.5 Super en mega malls**

De overrompelende snelheid waarmee nieuwe verschijnselen aan het detailhandelsfirmament in Shanghai omarmd worden, is nergens zo duidelijk als bij de moderne shopping mall. Tot eind van de jaren negentig kwamen werkelijke shopping malls in China niet voor, nu zijn er alleen al in Shanghai minstens twintig met nog zo'n vijftien in aanbouw. In een paar jaar tijd wordt een inhaalslag geleverd, waar in Europa of Amerika decennia over gedaan is. Het ene winkelcentrum moet nog mooier en groter dan het vorige. Tussen Shanghai, Beijing, en Guangzhou is een ware strijd ontbrand om China's grootste winkelcentrum te bouwen. Shanghai was koploper met de Super Brand Mall, maar werd gepasseerd toen Guangzhou in 2005 een centrum opende dat net iets groter was. Uiteindelijk heeft Beijing gewonnen. In oktober 2004 werd in de Chinese hoofdstad de Golden Resources Shopping Mall geopend, het grootste shopping center ter wereld. De overwinning was van korte duur: een half jaar later werd Beijing naar de kroon gestoken toen in Dongguan de South China Mall met feeste-

lijk vertoon geopend werd. Dat centrum is met 560.000 m<sup>2</sup> bijna twee keer zo groot als Canada's West Edmonton Mall. Het is nu onbetwist wereldkampioen grote winkelcentra. Althans voorlopig, want Qindao en Wenzhou staan in de startblokken om de wereld te laten zien dat er nog veel grotere shopping malls gebouwd kunnen worden: precies vier keer zo groot als het grootste centrum in de Verenigde Staten, de Mall of America. De Amerikanen hebben het nakijken.

Door wie worden die centra gebouwd? Professionele ontwikkelaars van winkelcentra heeft China niet, althans tot voor kort nog niet. Mooie kansen voor internationale ontwikkelaars uit Amerika en Europa, nu de bouw van nieuwe winkelcentra in hun eigen markten aan het afnemen is? Tot dusverre schijnen alleen de Forrester Group, West Development Corporation en Kimco uit de Verenigde Staten en Triple Five uit Canada interesse getoond te hebben. Andere ontwikkelaars en investeerders uit het Westen volgen wel nauwkeurig wat er gaande is, maar hebben blijkbaar meer tijd en zekerheid nodig voordat ze actief worden. De first-movers zijn vrijwel allemaal afkomstig uit Zuidoost-Azië. De eerste grote centra in

## De grootste shopping malls ter wereld: tien van de zeventien in China

Naam	Geopend	Plaats	Land	Bruto vloeropp.	Aantal winkels
Mall of China	2007 ?	Quindao	China	930.000	?
Triple Five Wenzhou	2007 ?	Wenzhou	China	930.000	?
South China Mall	2005	Dongguan	China	660.000	1500
Golden Resources Shopping Mall	2004	Beijing	China	560.000	1000
West Edmonton Mall	1981	West Edmonton	Canada	350.000	800
Beijing Mall	2005	Beijing	China	320.000	600
Panda Mall	?	Chengdu China		300.000	?
Grandview Mall	2005	Guangzhou	China	279.000	?
Wuzhou Fengqing Mall	2006	ShenzhenChina		260.000	?
South Coast Plaza	1967	Costa Mesa	USA	250.000	280
Aricanduva Mall	1991	Sao Paulo Brazilië		242.000	535
Super Brand Mall	2002	Shanghai China		241.000	?
Oriental Plaza	?	Foshang	China	230.000	?
Mall of America	1992	Bloomington	USA	230.000	520
Sawgrass Mills DOC	?	Ft Lauderdale	USA	230.000	350
Del Amo Fashion Center	1975	Los Angeles	USA	230.000	300
Mall of the Emirates	2005	Dubai	VAE	225.000	350



Shanghai zijn gerealiseerd door Aziatische investeerders: de Super Brand Mall in Pudong (243.000 m<sup>2</sup>) door de Thaise Charoen Pokphand Group, het Grand Gateway centrum in Xujiahui (102.000 m<sup>2</sup>) door Shanghai KongHui Property Development Co. samen met Hang Lung Properties. Het grootste centrum, Rainbow Mall in het zuidwesten van de stad met een vloeroppervlakte van 330.000 m<sup>2</sup> werd ontwikkeld door een investeerder uit de Filipijnen. In 2002 werd begonnen met de bouw, maar verder dan de ruwbouw is het niet gekomen. Mogelijk werd het project slachtoffer van maatregelen die de Chinese overheid eind 2003 nam om de oververhitte economie te beteugelen. Daarbij werden grote bouwprojecten onder de loupe genomen, en sommige vervolgens geschorst, ook al was de bouw een eind gevorderd.

In het centrum van Shanghai is een hele reeks shopping malls gerealiseerd in de belangrijkste winkelstraten. De meeste ruimte voor nieuwe ontwikkelingen bood het westelijke deel van de Nanjing Road, de Nanjing Xi Lu. Het ligt enigzins in de luwte van de drukkere oostelijke Nanjing Dong Lu waar de belangrijkste warenhuizen zijn. Als een vroege voorloper werd in 1990 bij het Ritz Carlton Hotel een winkel-

complex van beperkte omvang gerealiseerd luisterend naar de wat grootse naam Shanghai Center.

Het eerste echte winkelcentrum is de in 1997 geopende Westgate Mall van Hutchison Whampoa uit Hong Kong. Vergeleken met wat later gebouwd werd is het een bescheiden torenflat van 38 verdiepingen, waarvan de eerste zeven – met 60.000 m<sup>2</sup> vloeroppervlakte – voor winkels bestemd zijn. Het Japanse warenhuis Isetan fungeert als trekker. Verder zijn er veel brand stores, de meeste in het luxe marktsegment. Westgate Mall is de eerste shopping mall op de Nanjing Road ten westen van de People's Square (voorheen het People's Park), het enorme plein dat de hoofdwinkelstraat in tweeën deelt. Westgate Mall is de eerste van een reeks: binnen 1300 meter zijn hier aan dezelfde straatkant zes shopping malls. Na Westgate komt het wat hogere Citic Square (45 verdiepingen) eveneens van een Hong Kongse ontwikkelaar. In het jaar 2000, toen het geopend werd, zag men meer mogelijkheden in het topsegment van de consumentenmarkt. In Citic Square zijn verschillende brand shops, zoals Max Mara, Alfred Dunhill en Esprit, maar daarnaast ook winkels die zich op het middensegment van de markt richten.

Een klein eindje verder komt Plaza 66, met 66 etages de hoogste van de zes torens. Het in 2001 opgeleverde Plaza 66 bestaat uit twee kantoorstorens met 140.000 m<sup>2</sup> vloeroppervlakte, verbonden door een podium van zes etages met 59.000 m<sup>2</sup> winkelvloer. Het fotogenieke gebouw trekt veel kijkers. De winkels die er gevestigd zijn ook. Het zijn bijna zonder uitzondering exclusieve boetieks van Piaget, Hermès, Prada, Dior, Versace en soortgenoten. Kopers laten zich zelden zien. Dat is ook niet nodig. Beweerd wordt dat de luxe-merken boetieks geen huur hoeven te betalen en alleen aange trokken zijn om de kantoorstorens het prestigieuze image te verlenen dat bij een toplocatie past. De Amerikaanse Facade Group die het dure interieur ontwierp heeft zijn naam eer aan gedaan; Plaza 66 is eerder een showroom dan een winkelcentrum.

In hetzelfde jaar als Plaza 66 werd een eindje verderop United Plaza geopend en in 2004 de laatste op het rijtje van zes, City Plaza. Het door de Amerikaanse architect Jerde ontworpen zwierige centrum heeft op zeven etages een winkeloppervlakte van 100.000 m<sup>2</sup>. Het staat ook bekend onder de namen Sogo City Plaza en Joinbuy City Plaza, naar de Hong Kongse en Chinese partners die het ontwikkelden. De

## Shanghai Nanjing Road West: shopping malls

Naam	Huisnummer	Jaar opening	Etages	Hoogte in m	Aanvullende informatie
<b>WESTGATE MALL</b>	1038	1997	38	144	Hutchison Whampoa, Hong Kong Shanghai Institute of Architects
<b>CITC SQUARE</b>	1160	2000	45	193	Citic Pacific, Hong Kong en Swire Properties Hong Kong (10%); 33.000 m <sup>2</sup> detailhandel P & T Architects & Engineers, Hong Kong
<b>PLAZA 66</b>	1266	2001	66	288	Hang Lung Group, China Architecten Kohn Pederson Fox Associates met Frank CY Feng Architects & Associates (Hong Kong) en East China Architectural Design Institute; 51.700 m <sup>2</sup> detailhandel
<b>SHANGHAI CENTER</b>	1376	1990	48	165	Portman-Ritz Carlton Architect John Portman & Associates
<b>UNITED PLAZA</b>	1468	2001	43	160	Four Seasons Tong Ren, Shanghai Stone Rich Sight Int. Technology Co., Beijing Architect C Y Lee & Partners (Taipeh 101)
<b>JOINBUY CITY PLAZA</b>	1618	2004			SOGO, Hong Kong + Joinbuy, China Architect Jerde 100.000 m <sup>2</sup> detailhandel

meeste ruimte wordt ingenomen door het shop-in-the-shop Sogo warenhuis. De begane grond is gereserveerd voor 'world's prestigious brand boutiques'. Het meest opmerkelijk is echter het souterrain met een zeer hoogwaardige Freshmart, die gekopieerd lijkt van de succesvolle City Super formule uit Hong Kong. De vraag is natuurlijk of daar in Shanghai voldoende koopkracht voor bestaat. Uit gegevens van de moedermaatschappij van Sogo, Lifestyle International Holdings, blijkt dat er het eerste halfjaar 2005 dagelijks 29.000 bezoekers kwamen. De maandomzet bedroeg 5 miljoen Euro. Dat leverde een 'manageable operating loss' op. Men hoopt eind 2006 winst te gaan maken. Gezien de perifere ligging aan het einde van de Nanjing Xi Lu en het klantvriendelijke ontwerp van Jerde, zou dat wel eens een te optimistische verwachting kunnen blijken te zijn. Tegenover City Plaza komt Cross Ocean Plaza. Als die in 2007 opent, heeft dit uiteinde van de Nanjing Road er een publieksmagneet bij.

### 5.1.6 Groter en hoger

Een van de laatste aanwinsten is de in 2005 geopende Shanghai Shimao International Plaza op de hoek van de Nanjing Road met de People's Square, precies tegenover de be-

faamde Shanghai No. 1 Department Store. Met 333 meter is Shimao Plaza, een ontwerp van het architectenbureau Ingenhoven & Overdiek uit Düsseldorf, het hoogste gebouw in dit gedeelte van de stad. Het project met 50.000 m<sup>2</sup> winkelvloer, kantoren en een vijfsterren Le Meridien hotel, werd ontwikkeld door de Shimao Group van vastgoedmagnaat Xu Rongmao. Xu, of met zijn Cantonese naam Hui Wing Mau, is goed voor 1 miljard US dollar. Volgens de Herald Tribune is hij geen Donald Trump, hij is groter. Hij staat op de negende plaats van de Forbes lijst van rijkste Chinezen. In zijn jonge jaren werkte Xu als eenvoudige textielarbeider in Hong Kong. Zijn eerste stappen in het vastgoed zette hij in zijn geboorteplaats in de provincie Jiangsu, waar hij goede relaties onderhield met de hoogste bestuurskringen. In 1988 kreeg hij toestemming voor de bouw van een textiel-fabriek. Achteraf bleek de textiel-fabriek een hotel te zijn. Het kwam gereed precies op het moment dat particuliere hotels toegestaan werden. Xu was daarmee de eigenaar van het eerste particuliere hotel in China. Het werd de basis voor een van de eerste vastgoed-concerns in China. Xu bleek een goede neus te hebben om op het juiste moment op de beste locaties onroerend goed te kopen. Hij

verwierf in Shanghai aan het eind van de jaren negentig verschillende uitgelezen locaties, terwijl andere investeerders pas op de plaats maakten vanwege de torenhoge leegstand na de bouwboom van de voorgaande jaren. Eind 1996 was de leegstand voor kantoorruimte 22%, eind 1997 34% (in Pudong geschat op respectievelijk 60% en 70%). Zelfs A1 locaties wisselden voor lage bedragen van eigenaar. De Shimao tower staat op zo'n locatie; het is het drukste punt in Shanghai, met de hoogste winkelhuren (tabel 7).

**Tabel 7 | Huurniveau winkelruimte in Shanghai in Euro per m<sup>2</sup> per jaar**

	<b>Winkelpand</b>	<b>Winkelcentrum begane grond</b>
Nanjing Road East	1200-2250	1200-1650
Nanjing Road West	1050-2100	600-1800
Huaihai Road	1050-2100	750-1650
Sichuan Road North	450-1050	850- 950
Xujiahui	450-1200	780-1350
Pudong-Lujiazui	550- 900	650- 850

Bron: Cushmann & Wakefield 2005

Het winkelgedeelte van Shimao Plaza wordt gemanaged door de Brilliance Group, waarin Shanghai No. 1 Department Store participeert. Het concept wijkt af van hetgeen in de andere malls gebruikelijk is. De winkels, voor het merendeel merken-boetieks, zijn over meerdere etages verspreid en lijken zelfstandige eenheden. Pas bij het afrekenen aan de centrale kassa merkt de klant dat er in werkelijkheid sprake is van een warehuissysteem. De omslachtige betaalprocedure, met bonnetjes in veelvoud die van stempels worden voorzien, doet denken aan tradities uit het maoïstische verleden. Het aanbod in Shimao lijkt wat meer afgestemd te zijn op de midden-inkomensgroepen dan bijvoorbeeld in Plaza 66, mogelijk omdat de meeste topmerken in 2005 inmiddels een flagship store hadden in de andere malls in het stadscentrum. Dat hoeft het succes van Shimao niet in de weg te staan, want hoeveel consumenten kunnen zich een Dior tas veroorloven die het dubbele van het gemiddelde maandsalaris kost?

Een kenmerk van vrijwel alle hier besproken winkelcentra is, dat het om gemengde projecten gaat. De winkels bevinden zich in de sokkel van torenflats, die verder voornamelijk voor kantoren en soms hotels gebruikt worden. Een

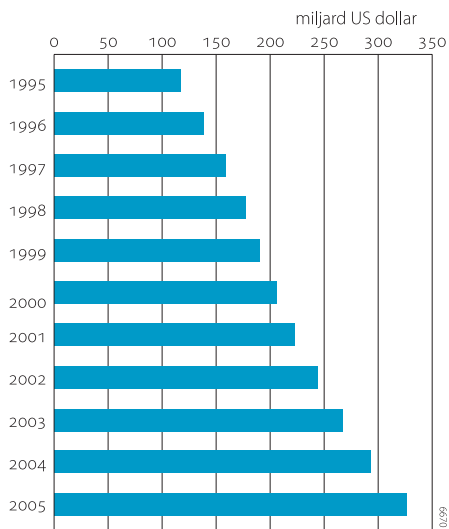
andere eigenaardigheid is dat de winkelenheden afzonderlijk verkocht of verhuurd worden, hetgeen een slagvaardig management in de weg staat. Dat kan een probleem worden bij toekomstige aanpassingen en moderniseringen. De ontwikkeling van winkelcentra heeft zich in China zo snel voltrokken, dat er blijkbaar weinig tijd was voor nieuwe concepten te ontwikkelen in plaats van de bekende voorbeelden na te volgen. Het kan ook anders; van een vernieuwende aanpak biedt Shanghai Xintiandi een eerste bemoedigend voorbeeld.

### **5.1.7 Breekt een nieuw tijdperk aan?**

Shanghai Xintiandi maakt deel uit van het Taipingqiao Redevelopment Project, een groot stadsvernieuwingsproject in het zuidelijke deel van de binnenstad. Xintiandi ligt vlak bij het oostelijke einde van de Huaihai Zong Lu, en dus vlak bij het centrum. Onder het motto 'yesterday meets tomorrow in Shanghai today' heeft de ontwikkelaar, de Shui On Group uit Hong Kong, vanaf 1999 een kleinschalig winkel- en leisurecomplex gerealiseerd dat harmonisch past in de traditionele bebouwing. Die bestond grotendeels uit Shikumen-huizen, een soort hofjes met kleine lage woningen aan weerszijden van een langwerpige smalle binnenplaats

die vanaf de straat toegankelijk is door een karakteristieke poort met een houten deur. Achter de gesloten deur bood deze bouwvorm enige bescherming in woelige tijden. Tijdens de Taiping-opstand, in het midden van de negentiende eeuw, zochten bewoners uit het omliggende platteland een veilig heenkomen in de buitenlandse concessiegebieden van Shanghai. Daar ontstonden de Shikumen-huizen, die in deze vorm elders niet voorkomen. Bij het ontwerp van Xintiandi Plaza heeft men getracht de sfeer van deze typerende bebouwing en smalle straatjes te behouden. Voor het ontwerp werd het architectenbureau Wood & Zapata uit Boston aangetrokken, die gespecialiseerd is in het hergebruik van oude gebouwen. Een aantal oude huizen werd gereconstrueerd, gebruik makend van de typerende bakstenen en oude bouwelementen. Daarnaast zijn er nieuwe gebouwen toegevoegd in dezelfde stijl. Het complex bestaat uit twee blokken, gescheiden door een wat bredere straat, waar het historische gebouw staat waar het eerste congres van de communistische partij plaats vond.

Xintiandi heeft een bescheiden omvang. De totale vloeroppervlakte is 25.000 m<sup>2</sup>. Het kan daardoor niet in de schaduw staan van bijvoorbeeld



**Figuur 10 | Detailhandelsomzet Shanghai**

beeld de Super Brand Mall. Het trekt echter minstens zoveel bezoekers, zowel Chinezen als buitenlanders. Het complex telt slechts zesentwintig winkels, maar daarnaast een veel groter aantal restaurants, bars en dergelijke. Hoewel de archaïserende nieuwbouw met gebruikers als Paulaner Brauhaus, McDonald's en Starbucks enigszins kunstmatig aandoet, vinden veel bezoekers het een verademing ten opzichte van

de glimmende marmer-en-glas kooppaleizen elders in de stad.

Xintiandi heeft veel aandacht getrokken zowel in China als daarbuiten. Het concept werd bekroond met verschillende onderscheidingen, zoals de 'Innovation China 2001 Architectural Award' en in 2003 de 'Award for Excellence' van het Urban Land Institute uit de Verenigde Staten. De aanpak, die omschreven kan worden als behoedzame stadsreconstructie, wordt door Shui On nu ook in andere steden toegepast. Als het voorbeeld van Shui On voor kleinschalige centra met een menselijke maat school maakt, kan het een einde betekenen van de race naar steeds hogere en grotere winkelcentra van de afgelopen paar jaren. China heeft inmiddels naar schatting 400 shopping malls, en het officiële standpunt is dat er inmiddels te veel zijn. Nieuwe grootschalige projecten worden door de overheid ontmoedigd.

Shanghai is koploper in China. Door goede relaties met de hoogste regeringskringen in Beijing heeft Shanghai meer dan andere steden de mogelijkheid gekregen te experimenteren. Dat geldt ook voor de ontwikkeling van winkelvastgoed en de introductie van nieuwe vormen van detailhandel. Shanghai is het speelveld bij

uitstek voor innovaties, die zich in duizelingwekkend tempo voltrekken. Buitenlandse voorbeelden worden snel nagevolgd. Het resultaat vertoont kenmerken van een snelle en weinig planmatige groei. In de centrale stadsdelen is er een overmatige concentratie van detailhandel. Er is een gebrekkige integratie tussen de ruimtelijke verdeling van de detailhandel en het nieuwe metro-netwerk; de shopping malls zijn slecht aangesloten op de knooppunten van de ondergrondse. De centrale winkelgebieden zijn niet voorbereid op het snel toenemende auto-bezit en zullen in de naaste toekomst moeilijk bereikbaar zijn.

De vele shopping malls die kort na elkaar verrezen zijn, zullen vroeger of later – maar waarschijnlijk vroeger – tegelijk verouderen. De centra die zich richten op het topsegment hebben voorlopig nog te kampen met een beperkte consumentenmarkt. Chinese consumenten zijn weliswaar dol op beroemde-merken artikelen om hun nieuw verworven welvaart te demonstreren, maar het aanbod is groter dan de vraag.

In tien jaar heeft de detailhandel in Shanghai een ontwikkeling doorgemaakt die in het Westen vele decennia besloeg (figuur 10). De rest van China bijvert zich het voorbeeld Shanghai

zo snel mogelijk te volgen. Ondertussen zal de detailhandel in Shanghai niet stil blijven staan. Sinds 2001 is de winkelopervlakte jaarlijks met 18% toegenomen. Begin 2005 had het stadscentrum 3,5 miljoen m<sup>2</sup>; de negen belangrijkste projecten die in de loop van het jaar opgeleverd werden, voegden daar 442.000 m<sup>2</sup> aan toe. Behalve de kwantiteit is echter ook de kwaliteit van belang. De vormgeving en invulling van de meeste winkelcentra laat nog veel te wensen over. Van een goede afstemming op de wensen van de consument en een doelgerichte positionering is geen sprake. Aziatische ontwikkelaars waren er snel bij om de groeikansen van de Chinese markt te benutten, maar zij zijn uit op maximale winsten op zo kort mogelijke termijn. Het gevolg zijn centra waar de winkeliers van de willekeurig bij elkaar geraapte winkels slechts kunnen hopen voldoende klandizie te trekken. Soms is dat een ijdele hoop, zoals blijkt uit de grote leegte die sommige centra kenmerkt. Het is een uitdaging voor Shanghai koploper te worden in het ontwikkelen van duurzame centra met een professioneel management, die beantwoorden aan de wensen van de consument van de toekomst. Er is in ieder geval één stad die als voorbeeld kan dienen: Hong Kong.

## 5.2 Hong Kong

Hong Kong Special Administrative Region (SAR) maakt sinds de soevereiniteitsoverdracht van 1997 deel uit van China. Maar voor de oppervlakkige bezoeker is er nauwelijks een verschil te merken met de situatie van voor die tijd. Als Britse kroonkolonie ontwikkelde Hong Kong zich tot een moderne stad met een hoog welvaarts- en consumptieniveau. Eerder een vooruitgeschoven post van het Westen dan een Chinese stad.

### 5.2.1 Een westerse stad?

Het 'westerse' karakter schuilt niet in de bevolkingssamenstelling, want 95% van de bevolking van Hong Kong is Chinees. De overige vijf procent bestaat voornamelijk uit Aziaten, met als grootste contingent de 140.000 Filippino's die als huishoudelijke hulp werkzaam zijn. Qua aantal leggen de westerlingen geen gewicht in de schaal. Hong Kong was wel een Britse kroonkolonie, maar het aantal Britten dat in Hong Kong woonde is altijd zeer beperkt geweest. Samen met Amerikanen, Canadezen en Australiërs gaat het om iets meer dan 1% van de totale bevolking van 7 miljoen. Doet Hong Kong zo westers aan vanwege de taal? Engels was de officiële taal, en is dat,

naast het Chinees, ook nu nog. Het is waar, veel straten hebben nog steeds Engelse namen, er is een Engelstalige krant, de South China Morning Post, advertenties en uithangborden zijn ten dele in het Engels, kortom, Engels overal. In werkelijkheid spreekt niet meer dan 4% van de inwoners thuis Engels. De meesten spreken Cantonees, de taal van de provincie Guangdong – andere Chinezen kunnen het wel lezen, maar niet verstaan. Weliswaar kan 40% van de inwoners in meerdere of mindere mate Engels spreken, maar een groot deel van de bevolking verstaat geen woord Engels. De buitenlander die meent dat de gemiddelde taxichauffeur de naam van zijn internationale hotel zal verstaan, komt bedrogen uit.

Waarop berust de indruk dat Hong Kong de sfeer ademt van een westerse metropool, terwijl bevolking en taal overwegend Chinees zijn? Is het de fascinerende skyline met dicht op elkaar gepakte hoogbouw van Hong Kong Island, die aan Manhattan doet denken? Het weliswaar drukke maar goed geordende verkeer en het uiterst efficiënte openbaar vervoer? De winkelstraten en winkelcentra, die er goed geordend en netjes uitzien – overigens zonder de steriele cleanliness van Singapore te benaderen? Belangrijker is waarschijnlijk dat de

westerse bezoeker getroffen wordt door het internationale en moderne karakter van Hong Kong, het hoogwaardige winkelapparaat en de zichtbare welvaart. Naar welvaartsniveau komt Hong Kong direct na de Verenigde Staten, met in 2005 een bruto binnenlands product per inwoner van US\$ 36.800. Dat is 20% meer dan het voormalige moederland, Nederland of Japan, die in 2005 een BBP per inwoner van ca. US\$ 30.500 hebben (BBP-cijfers met koopkrachtcorrectie).

Hong Kong verschilt daarmee hemelsbreed met de steden in de Volksrepubliek. Shanghai had in 2005 een BBP van US\$ 7.850 per inwoner en de stad die het hoogste scoorde, Shenzhen, US\$ 8.400. Het is vanzelfsprekend dat daardoor Hong Kong's detailhandel sterk afwijkt van die in China.

### 5.2.2 Maximale concentratie

Op buitenlandse bezoekers maakt de detailhandel van Hong Kong een overweldigende indruk. De delen van de stad waartoe de meeste bezoekers zich beperken lijken wel één reusachtig winkelcentrum, een winkelcentrum waarin naast eenvoudige winkels veel exclusieve zaken te vinden zijn met wereldbekende namen. De vraag dringt zich op hoe zo'n



enorme concentratie van winkels kan bestaan in een stad van beperkte omvang die – net als Berlijn voor de val van de muur – hermetisch is afgegrensd van zijn ommeland.

De grote winkeldichtheid in de drukste delen van Hong Kong kan voor een deel worden verklaard door de grote bewoningsdichtheid. Men woont dicht op elkaar, in kleine woningen in hoge flatgebouwen. In het verleden had Kowloon een bevolkingsdichtheid van 100.000 inwoners per vierkante kilometer, het absolute wereldmaximum. Het teldistrict met de hoogste dichtheid in 1981 had 165.000 inwoners per vierkante kilometer. Door stadsvernieuwing is de bebouwingsdichtheid tegenwoordig lager, waardoor nog maar enkele van de zeventien censusdistricten een gemiddelde dichtheid van 50.000 inwoners per vierkante kilometer benaderen.

Wat betekenen dergelijke dichtheden voor het winkelapparaat? Statistisch is de gemiddelde winkeloppervlakte per inwoner in Hong Kong tegenwoordig anderhalve vierkante meter, net als in Nederland. Als er op een vierkante kilometer 50.000 mensen wonen, is daar theoretisch een winkeloppervlakte van 75.000 m<sup>2</sup> voor nodig. Omgerekend naar traditionele winkeltjes met een diepte van 15 meter levert dat 5 km

winkelfront op. Dat kan nauwelijks op die ene vierkante kilometer ondergebracht worden. Zo gezien is het geen wonder dat grote delen van Hong Kong één eindeloos winkelcentrum lijken.

De grootste concentratie van winkels is te vinden aan de noordkant van Hong Kong Island en op het daar tegenover liggende Tsim Sha Tsui, de zuidelijke punt van Kowloon. Niet alleen is hier de bewoningsdichtheid hoog, dit is ook het centrum voor heel Hong Kong. De bewoners van de New Towns en housing estates die de laatste vijftientig jaar op grote schaal vooral in de New Territories gebouwd zijn, blijven voor hun winkel- en andere voorzieningen sterk op het centrum aangewezen. Het bevolkingsaandeel van de New Territories is in korte tijd snel toegenomen. In 1971 was het nog een landelijk gebied, met rijstvelden, visvijvers, dorpen en plattelandstadjes. Het bevolkingsaandeel was nog geen 19%. In 1981 was dat gestegen tot 25%, en tegenwoordig woont de helft van de bevolking in de New Territories, voornamelijk in dichte pakking in de torenflats van de New Towns. Uiteraard zijn er in de New Town winkelcentra gebouwd, maar van de totale winkeloppervlakte van Hong Kong is slechts 26% in de New Territories te vinden.

Drie kwart van de detailhandel is in Hong Kong Island en Kowloon geconcentreerd.

### **5.2.3 Een shoppers paradise**

Het veelzijdige winkelaanbod van Hong Kong oefent een grote aantrekkingskracht uit. Toerisme is belangrijk voor Hong Kong. De hotels, met een totaal aanbod van 38.000 hotelkamers, hebben in normale jaren een bezettingsgraad van 85 tot 90%. Van de totale winkelomzet is twintig procent te danken aan bezoekers. Tendens stijgend.

De vele exclusieve winkelcentra zijn een waar shoppers paradise. Meer dan 40% van de winkeloppervlakte betreft overdekte winkelcentra (figuur 11). De meest exclusieve zijn te vinden op Hong Kong Island. Pacific Place wordt door insiders beschouwd als een van de meest attractieve centra ter wereld. Landmark stond al op hoog niveau voordat het in 2005 een upgrading onderging. Harvey Nichols opende hier de eerste vestiging in Azië, meteen de grootste winkel van deze voorname Britse firma. En Louis Vuitton heeft in hetzelfde centrum een museum ingericht. Opmerkelijk is dat een van de kantoorstorens bij de renovatie omgebouwd is tot een vijfsterrenhotel, het Oriental Mandarin: de huuropbrengsten van hotelruimte zijn



**Tabel 8 | Huurniveau winkelruimte in Hong Kong in Euro per m<sup>2</sup> per jaar**

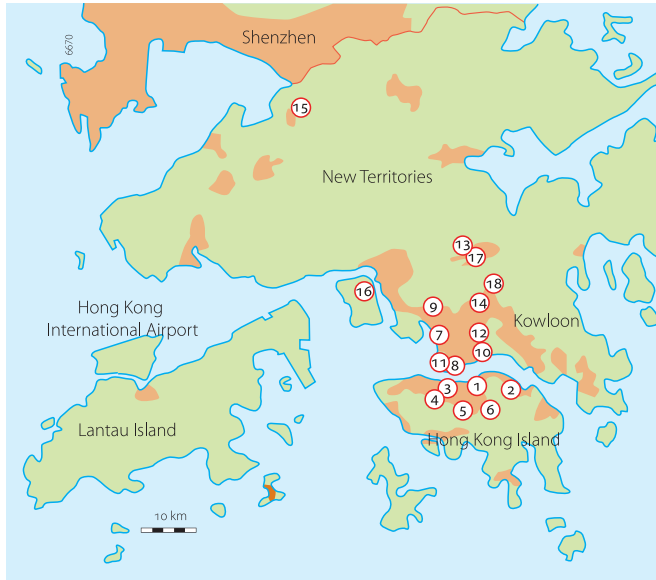
	Gemiddelde winkelhuur nov 2005	Top aanvangshuren januari 2006	
		2006	% Groei t.o.v. jan 2005
Causeway Bay	4888	9734	56,1
Central	4485	7915	46,3
Tsimshatsui	4166	7665	54,1
Mongkok	4305	7673	19,7

Bronnen: Colliers International 2006 (gemiddelde huren), Cushman & Wakefield 2006 (aanvangshuren).

dubbel zo hoog als voor kantoorruimte. In het financiële hart van Hong Kong werd IFC Plaza (International Finance Center) aan de al ruime collectie hoogwaardige centra toegevoegd. Het traditionele Causeway Bay is het winkelgebied met de hoogste huurprijzen (tabel 8). Kowloon doet nauwelijks onder voor Hong Kong Island, al heeft het een minder uitgesproken exclusief karakter. Momenteel is Kowloon bezig met een inhaalslag die verband houdt met een grondige geografische heroriëntatie van de detailhandelsknooppunten in Hong Kong. Dit is een uitvloeisel van de verplaatsing van de luchthaven van Kai Tak op Kowloon naar Chek Lap Kok. Nu er niet meer op Kai Tak gevlogen wordt, zijn de hoogterestricties die voor Kowloon golden, opgeheven. Het gevolg

is dat op Kowloon een ware vernieuwingsgolf is losgebroken, en er torenflats gebouwd kunnen worden die voorheen het monopolie van Hong Kong Island leken. Nog belangrijker is dat de nieuwe luchthaven een hele reeks van vervolprojecten met zich mee heeft gebracht: nieuwe (snel)wegen, tunnels en raillijnen, waaronder de Airport Express Line, met de bijbehorende stations. Voor zoveel nieuwe infrastructuur bood het volgebouwde Kowloon geen ruimte. Landaanwinning aan de westzijde van Kowloon bracht de oplossing: Kowloon werd 30% groter. Deze veranderingen veroorzaken een verschuiving van de passantenstromen en bieden nieuwe mogelijkheden voor de ontwikkeling van winkelcentra. De exploitanten van de ondergrondse MTR en de KCR-spoorlijnen

weten al lang dat knooppunten van het openbaar vervoer uitgelezen locaties vormen voor winkelcentra en kantoren. Het ontwikkelen en exploiteren van vastgoed is voor hen minstens zo belangrijk als het vervoeren van passagiers. Bij de vijf stations van de Airport Express zijn 25.000 woningen gepland, 650.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte, 375.000 m<sup>2</sup> voor hotels (ruim 5000 kamers) en 331.000 m<sup>2</sup> detailhandel (exclusief de 300.000 m<sup>2</sup> van de luchthaven zelf). Ten noorden van het Kowloon Station ontwikkelt de MTR Corporation het hoogste gebouw ter wereld, Union Square, een toren van 480 meter met 105 etages. Het bijbehorende winkelcentrum Elements biedt ruimte aan 36.0000 m<sup>2</sup> winkels, 27.000 m<sup>2</sup> horeca, en 27.000 m<sup>2</sup> 'lifestyle & entertainment'. Het geheel wordt bekroond door een daktuin van zes hectare, volgens de ontwikkelaar zeven maal zo groot als die van San Francisco's Union Square. De opening van Elements is voor 2006 gepland. Hong Kong mag dan al een shoppers paradise zijn, na 1997 ging het minder paradijselijk. De oorzaak was niet de overdracht van Hong Kong aan China, zoals sommige pessimisten voorspeld hadden. De bedreiging van het paradijs werd veroorzaakt door de Aziatische financiële crisis, die in Hong Kong leidde tot



#### Hong Kong Island

- 1 Causeway Bay
- 2 City Plaza
- 3 IFC Mall
- 4 Landmark
- 5 Pacific Place
- 6 Times Square

#### Kowloon & Mongkok

- 7 China Hong Kong City
- 8 Harbour City
- 9 Langham City
- 10 New World Shopping Centre
- 11 Ocean Terminal
- 12 Wing on Plaza

#### New Territories

- 13 Citylink Plaza (Shatin)
- 14 Festival Walk (Kowloon Tong)
- 15 Kingswood Ginza (Tin Shui Wai)
- 16 Maritime Square (Tsing Yi)
- 17 New Town Plaza (Shatin)
- 18 Plaza Hollywood (Diamond Hill)

**Figuur 11 | Winkelcentra in Hong-Kong**

een ondermijning van het vertrouwen in de toekomst. Voor het eerst werd Hong Kong geconfronteerd met werkloosheid van enige omvang. De gevolgen waren vooral zichtbaar op de vastgoedmarkt. Tot 1997 waren de prijzen van het vastgoed tot ongekende hoogte gestegen. De val die er op volgde was ook ongekend. Op toplocaties daalden de waarden

tot de helft of minder. In 1998 daalde de detailhandelsomzet met meer dan 15%. Vervolgens kwam de SARS. Toeristen bleven weg, winkels gingen failliet. De markt in Hong Kong reageert vaak heftiger dan elders, met grote fluctuaties in de vastgoedmarkt. Meestal komt het herstel spoedig, maar de depressie die in 1997 inzette duurde lang. Pas in 2004 kwam men uit het dal





omhoog, en in 2005 was het vertrouwen in de toekomst weer terug.

Een belangrijke rol bij het economisch herstel speelden de toeristen, die terugkeerden toen de SARS-epidemie overwonnen was. Maar het zijn andere toeristen dan voorheen. Vóór de

*'It is not unusual for wealthier mainland visitors to spend US\$77,000 on jewelry, US\$13,000 on a Vertu phone or US\$6,500 on skin care in a single visit, all settled in cash.'*

Laura Wenke, Senior Vice-President of Marketing and Sales at department store Lane Crawford in Hong Kong  
(Financial Times, July 10/July 11, 2004)

Aziatische financiële crisis was Hong Kong de bestemming voor veel rijke toeristen uit landen als Japan. De bezoekers die nu de straten bevolken komen in steeds sterkere mate uit China. De grens met China wordt poreuzer. Kregen aanvankelijk alleen Chinezen die in groepsverband reisden toestemming om naar

Hong Kong te gaan, inmiddels kunnen ook individuele reizigers uit bepaalde steden op een bezoekvergunning rekenen. In 2004 bestond ruim een derde van de Chinese bezoekers uit individuele reizigers. Vanaf 1 maart 2005 mochten de inwoners van Chongqing en Tianjin gebruik maken van dit zogenaamde Individual Travel Scheme, dat zijn weer vele miljoenen potentiële bezoekers extra. Telkens als de regels versoepeld worden, is dat in Hong Kong te merken aan een verhoogde instroming. In 2004 was de toename ten opzichte van het voorgaande jaar 40%, en kwam meer dan de helft van alle 21 miljoen bezoekers uit China. De verwachting is dat het aantal bezoekers tegen het einde van dit decennium 35 miljoen zal zijn, en dat die toename vrijwel uitsluitend te danken zal zijn aan Mainland Chinese. De veranderde samenstelling van de bezoekersstroom is in Hong Kong goed te merken. Op straat is waar te nemen dat de Mainlanders zich nog niet helemaal thuis voelen in de stad die voor hen het summum van de westerse consumptieweelde is. In de winkels is het ook te merken, want de nieuwe bezoekers hebben een heel ander consumptiepatroon. Een deel van hen behoort tot de nieuwe rijken van China en komt naar Hong Kong om daar te

kopen wat ze thuis nog niet vinden, of wat in ieder geval in Hong Kong goedkoper is: dure merkkleding, sieraden, horloges en andere exclusieve artikelen. Anderen zoeken juist het minder dure assortiment. De horeca zal zich moeten aanpassen. De nieuwe toeristen besteden hun geld niet aan vijfsterrenhotels, maar prefereren goedkope onderkomens, waar ze met velen een kamer kunnen delen. Amerikaanse toeristen in Hong Kong besteden 43% van hun uitgaven aan hotelrekeningen, Chinese toeristen slechts 12%. Tours, uitstapjes en entertainment hebben eveneens weinig belangstelling bij Chinese bezoekers. De hooggespannen verwachtingen van het in september 2005 geopende Disneyland zijn daardoor niet uitgekomen. De Mainland Chinese geven in Hong Kong bijna 70% van hun budget uit in winkels. Ze behoren daarmee tot de 'big spenders', en hebben krachtig bijgedragen aan het herstel van de detailhandel na de moeilijke periode 1997-2003. Niet de hele detailhandel heeft daarvan kunnen profiteren; de branches voor sieraden, kleding en electronica hebben zich goed hersteld, terwijl warenhuizen en meubelzaken en vooral supermarkten achtergebleven zijn. De positieve ontwikkeling heeft zich in 2004

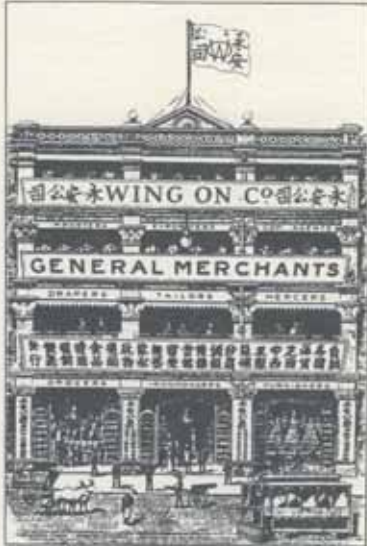
vertaald in een krachtige stijging van de winkelhuren: gemiddeld stegen die in de voornaamste winkelgebieden met 48%. Die stijging liep voor een deel vooruit op het overschatte effect van Disneyland. De huurverhogingen in combinatie met de tegenvallende omzetten hebben er toe geleid dat een aantal winkels de duurste locaties op Hong Kong Island hebben verruild voor iets goedkopere in Kowloon. Mongkok, in het noordelijke deel van Kowloon, ontwikkelt zich daardoor tot een steeds belangrijker winkelgebied. De eind 2004 geopende Langham Place Mall, een creatie van het Amerikaanse architectenbureau Jerde, met een winkelopervlakte van 56.000 m<sup>2</sup> verdeeld over vijftien etages, vormt daar een nieuw zwaartepunt.

#### **5.2.4 Vooruitzichten**

Na de sombere jaren van de Aziatische financiële crisis en de SARS is het optimisme in Hong Kong teruggekeerd. Bouwplannen voor grote projecten die tijdelijk opgeschort waren, zijn of worden uitgevoerd. De detailhandelsomzetten stijgen weer, vooral dankzij de toenemende aantallen toeristen uit Mainland China, die de te verwachten lichte bevolkingsafname van Hong Kong zelf ruimschoots compenseert. De bestedingen van de toeristen uit China

vormen nu al 80% van de winkelbestedingen van toeristen en 16% van de totale detailhandelsomzet. Naarmate de mogelijkheden voor Chinezen om naar het buitenland te reizen verruimd worden, zal Hong Kong zich nog meer kunnen profileren als koopcentrum van een onmetelijk achterland. Minder positief is dat de toenemende afhankelijkheid van China risico's met zich mee brengt. Een eenvoudige vogelgriep kan de toeristenstroom tot stilstand brengen. Daarnaast kan de concurrentiepositie van de detailhandel in Hong Kong onder druk komen te staan van de ontwikkelingen van de detailhandel in China zelf. Shenzhen, aan de andere kant van de grens, net ten noorden van Hong Kong heeft ambitieuze plannen voor meerdere winkelcentra met een totale omvang van 800.000 m<sup>2</sup>. En nog iets noordelijk ligt de South China Mall, het grootste winkelcentrum ter wereld. Hong Kong heeft nog een grote voorsprong, maar de modernisering van de detailhandel in China voltrekt zich met een enorme snelheid. Hong Kong loopt het gevaar dat de voorsprong die ze nu heeft, met diezelfde snelheid kleiner zal kunnen worden. 中国

**WING ON CO.**  
*Importers, Exporters & General Merchants*



Tailoring Outfits, Mercery, Boots and Shoes, Drapery, Silks and Foreign Goods of every description, Groceries, Ironmongery, China, Glass and Crockery Ware, Silver Ware, Jewellery, Watches and Clocks, Sewing Machines, Rattan Ware and Furniture, &c. &c.  
Tobacco, Cigars and Cigarettes

Nos. 209, 211, 213, Des Voeux Rd. Central  
and 107/108, Connaught Rd. Central

◆ ◆ HONG KONG ◆ ◆

ELEMENTS, KOWLOON, HONG KONG



# 中国

## 6 China het beloofde land?

De detailhandel heeft in China sinds het midden van de jaren negentig een ware metamorfose ondergaan. Het tempo en de schaal van de veranderingen zijn indrukwekkend. Tussen de situatie thans en die van tien jaar geleden, liggen werelden. De modernisering en globalisering in de detailhandel is echter nog lang niet in heel China doorgedrongen. Er is nog een lange weg te gaan, al kan verwacht worden dat China die lange weg in een hoge versnelling zal afleggen. Hetgeen bereikt is in de grote steden als Shanghai, Beijing en Shenzhen, is imponerend, maar vertoont anderzijds kenmerken van een overhaaste groei. Voor de toekomst houdt dat de uitdaging van een kwalitatieve inhaalslag in, en een betere afstemming op de snel veranderende behoeften van de consument. Buitenlandse detaillisten hebben een belangrijke rol gespeeld bij het op gang brengen van de modernisering van de detailhandel in China. Hun rol is niet uitgespeeld. De Chinese markt biedt nog steeds kansen voor ondernemers die weten in te spelen op de thans ontstane

situatie. De gedachte, dat degenen die nog geen entree in China hebben gemaakt, nu te laat zijn, is misplaatst. Grote delen van de Chinese markt liggen nog braak. De concurrentieverhoudingen zijn echter aangescherpt ten opzichte van de situatie die de pioniers aantroffen, die zich vanaf het midden van de jaren negentig aan het Chinese avontuur waagden. De Chinese markt is een competitieve markt geworden, vergelijkbaar met die in andere kapitalistische landen. De voortgaande economische ontwikkeling en de toename van de consumentenbestedingen houden de belofte in van een ongeëvenaarde groeipotentie. De penetratie in deze markt is er echter niet eenvoudiger op geworden, ondanks de door de WTO afgedwongen opheffing van handelsrestricties. China is niet het beloofde land van de gemakkelijke successen. Maar dat was het ook in het verleden niet. 中国



VAN ZIJLL CONSULTANCY B.V.



**roobol**



**FREELAND**

**BELCOMPANY**

**achmea vastgoed**



**BERKHOUWE**  
VASTGOED



NANNINGA  
TACONIS  
REAL ESTATE