

XIAN, HOOFDSTAD VAN PROVINCIE SHAANXI

Li Fuguo: „Je vindt hier een jonge generatie van uitstekend opgeleide ingenieurs, technici, boekhouders en juristen, met een goede kennis van het Engels.”



Verover China via Xian

Vierhonderd ondernemers — de grootste Belgische handelsmissie ooit — verkennen volgende week de Chinese markt. De prinselijke missie bezoekt Peking, Sjanghai en de zuidelijke provincie Guangdong. Trends trekt verder naar de stad Xian, waar een cluster van Vlaamse KMO's groeit. China is voor ondernemers niet langer de jungle van enkele jaren geleden, getuigen ze.

Xian (China)

Onlangs ging een Duitse machinebouwer twee volautomatische productielijnen installeren bij een Chinese dochter van *Tubes Souples* uit Ternat. „Dat Chinese bedrijf is de performantste fabrikant van aluminiumtubes ter wereld,” zei hij achteraf. En dat amper vier jaar na de opstart. *Xia Shunwei*, general manager van *Xian Thiebaut Pharmaceutical Packaging Co. Ltd.*, is bijzonder trots: „Dankzij Tubes Souples werken we in deze niche-markt met de beste technologie in heel China.” In België produceert Tubes Souples, een familiale KMO, vijftig miljoen tubes voor de Europese farmaceutische industrie. In China gaan bijna alle zeventig miljoen aluminiumtubes naar daar gevestigde multinationals: *Xian Janssen (Johnson & Johnson)*, *Bayer* en *Glaxo SmithKline*.



XIAN SOFTWARE PARK

„Xian is met 37 staatsuniversiteiten en 68 privé-instituten de derde pool, na Peking en Sjanghai, voor hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

Xian Thiebaut is ook het parapedaardje uit het Vlaamse *guanxi*-netwerk dat *Joos Horsten* in de voorbije 25 jaar weefde in en rond Xian. *Guanxi* is een sleutelwoord in China: het duidt op persoonlijke contacten in politieke en zakenkringen, waarop business kan gedijen. Horsten introduceerde Tubes Souples bij *Shaanxi Pharmaceutical Corporation (SPC)*, het staatsbedrijf dat al een kwarteeuw partner is van Xian Janssen. Als medeoprichter van China's belangrijkste farmabedrijf en voortbouwend op de reputatie van wijlen dokter *Paul Janssen* (van *Janssen Pharmaceutica*), investeerde Horsten in oktober 2000 een miljoen euro in de bouw van *Xian Flanders Innovation Services (XFIS)*.

XFIS is een Vlaams ankerpunt in Xian, de hoofdstad van de Shaanxi-provincie in midden-China. SPC bezit ook 45% van XFIS, Horsten behoudt een meerderheid van 55%. „De naam Janssen opent nog altijd deuren en je bent in Xian niet de honderdste in de rij zoals in Peking, Sjanghai of Guangdong. Dat zijn de competitiefste plaatsen ter

„Marketing en distributie lopen het vlotst wanneer sterke lokale partners uw producten in hun distributiekanaal meenemen.”

wereld, waarin 80% van de Chinese markt en 88% van de buitenlandse investeringen geconcentreerd is. Buitenlandse investeerders doen er ellebogenwerk om binnen te raken. Met een prijsenslag als gevolg. Ze moeten er vechten voor personeel en lokale partners,” beklemtoont Joos Horsten. „Maar in het binnenland zijn er wel nog topbedrijven die wachten op samenwerking met onze KMO's.” SPC bijvoorbeeld, dat behalve in Xian Janssen en in XFIS voor 65% participeert in Xian Thiebaut.

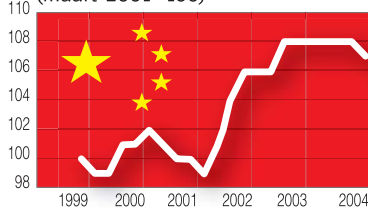
„De participaties van SPC komen uit winsten die hun joint venture met Janssen genereerde en die ze plaatselijk herinvesteren in innovatieve bedrijven met westerse, Vlaamse partners,” vertelt *Bart Horsten*, general manager van XFIS. Xian en de Shaanxi-provincie bieden het voordeel dat de woorden 'Flanders' en 'Belgium' een belletje laten rinkelen via de link met Janssen, weet ook SPC-directeur *Zhou Shu*.

Bedrijfsvriendelijke overheid

Buiten de dertien kilometer historische stadswallen is de bouwwoede van industriezones, vijfsterrenhotels, ■■■

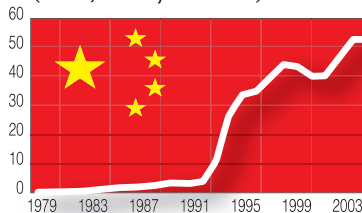


STADSLONEN STIJGEN (maart 2001=100)

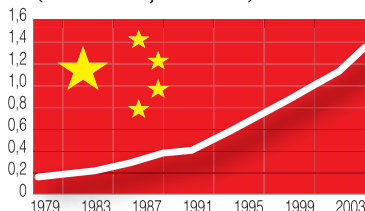


Bron: CEIC, Goldman Sachs Research estimates

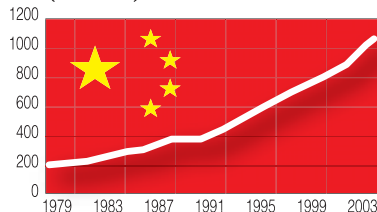
BUITENLANDSE INVESTERINGEN (netto, in miljard dollar)



CHINA'S BBP (in 1000 miljard dollar)



CHINA'S BBP PER CAPITA (in dollar)



Bron: McKinsey analysis

■■■ hoge appartementsblokken, autosnelwegen en viaducten ook naar Xian overgewaaid. De zetel van dertien van de zestien keizerlijke dynastieën, bekend om zijn terracottakrijgers uit 200 voor Christus, is met de economische liberalisering opgebloeid tot een moderne megastad: zes miljoen inwoners met een bruto stedelijk product van bijna 12 miljard euro. Privé-ondernemer *Li Fuguo* (zie blz. 140), partner van Joos Horsten bij het lanceren van Belgische producten, surft op de dynamiek in de Shaanxi-provincie: „Naar aantal industriezones is deze provincie nummer drie, na Peking en de havenstad Tianjin. De overheden zijn bedrijfsvriendelijk en je vindt hier een jonge generatie van uitstekend opgeleide ingenieurs, technici, boekhouders en juristen, met een goede kennis van de Engelse taal” (zie kader: *De troeven van Xian*).

De gunstige ondernemersomgeving wordt grotendeels

5 VRAGEN OVER HET INVESTERINGSKLIMAAT IN CHINA

De Chinese uitdrukking *mo zhe shi ziguoh* — de stenen voelen terwijl je door de rivier waadt — vertolkt perfect de zeer pragmatische aanpak bij de liberalisering van de economie. Sommigen vrezen dat China die houvast kwijt is en dat de Chinese zeepbel vroeg of laat doorgeprik wordt. Fiscale tekorten lopen door de bouwwoede dit jaar op tot 32 miljard euro. Niettemin blijven analisten er vrij gerust in. Dat de rentevoeten voor het eerst in tien jaar werden opgetrokken om de inflatie te beteugelen en geld uit het informele circuit naar de banken te lokken, zou erop wijzen dat China weer vaste grond zoekt. Investerings blijven immers aangroeien, omdat de strengere leningsvoorwaarden van banken omzeild worden door geld te halen bij onreguliere financieringsbronnen. Bijkomende reden is dat dollars uit het buitenland blijven binnenvloeiën om activa te kopen nog voordat de Chinese munt eventueel (onder internationale druk) zou worden opgewaardeerd.

De visie van *Gordon Orr*, directeur van *McKinsey Shanghai*, op vijf sleutelvragen:

1 HOE STABIEL IS HET BANKWEZEN?

„Heel wat gezonder dan een paar jaar geleden, een bankcrisis lijkt onwaarschijnlijk. Ze hebben betere operationele vaardigheden en een kritischer risicobeheercultuur dan enkele jaren geleden. Veel banken, zoals *Industrial and Commercial Bank of China* en *China Construction Bank*, zijn vrij rendabel geworden. Het verschil tussen interestvoeten voor deposito's en voor leningen levert veilige marges op, de grootste ter wereld, en dienen voor de afschrijving van niet-terugbetaalbare leningen. Buitenlandse banken zoals *Citibank* en *HSBC* helpen de situatie recht te trekken.”

2 WORDEN DE WTO-REGELS NAGELEEFD?

„Drie jaar na de toetreding tot de *Wereldhandelsorganisatie (WTO)* ligt China

voor op schema wat verzekeringen betreft. Distributie en regulatoren gaan transparanter te werk. Ook met de liberalisering van de banksector tegen 2007 loopt het wel snor. Hier en daar hapert het nog, zoals in de sector van de telecommunicatie en ook in de retail gaan lokale potentaten soms dwarsliggen of minder transparant te werk, maar over het algemeen gaat het de goede richting uit.”

3 IS ER MEER RESPECT VOOR INTELLECTUELE EIGENDOM?

„Dat lijkt geen fundamenteel struikelblok te zijn, het land lokt immers 53 miljard dollar aan directe buitenlandse investeringen. De centrale regering probeert de WTO-verplichtingen door te drukken bij de bevoegde instanties. Maar op het lokale niveau is die wil minder aanwezig. Een 100% eigen bedrijf biedt hier meer garanties. Maar naarmate distributieketens professionaliseren en consumenten authentieke producten eisen, gaat het ook hier langzaam de goede kant op.”

4 SCHIET DE PRIVATISERING OP?

„Beter dan verwacht. De publieke sector droeg in 2003 nog maar bij tot 17% van het bruto nationaal product. Niettemin zijn sommige van die ondernemingen bijzonder winstgevend, *PetroChina* bijvoorbeeld of *China Mobile* en *China Telecom*. Ze helpen de verliezen van andere staatsbedrijven te compenseren. De toestand blijft zorgwekkend in Noordoost-China met zijn grote concentratie aan staatsbedrijven.”

5 WAT MET DEUGDELIJK BESTUUR IN CHINESE BEDRIJVEN?

„Individuele topmanagers van beursgenoteerde bedrijven nemen dit zeer ernstig op, maar op het institutionele vlak moet er nog veel gebeuren. Sterke persoonlijkheden beslissen vaak nog intuïtief, zonder rekening te houden met andere bestuurders, laat staan met onafhankelijke bestuurders. Regulatoren in de financiële sector worden actiever, maar zijn meestal machteloos in sectoren zoals energie, elektriciteitsvoorziening en telecommunicatie.”

door buitenlandse investeerders bevestigd. Al blijft, zoals overal in dit land van grote sprongen voorwaarts, zakendoen in China een kwestie van doorbijten, geduld en pragmatisme: een contract is niet de bekroning van een onderhandelingsproces, maar een vertrekpunt, slechts het geschreven engagement dat beide partijen samen verder op stap willen. „Waar dat uiteindelijk toe leidt, zal afhangen van het vertrouwen en de kwaliteit van de relatie. Bedrijfsvereenkomsten zijn in China *levende contracten*,” weet *Eddy Thomas*, directeur van *Janssen Animal Health*. „Daarom is het belangrijk dat men de juiste, betrouwbare en competente Chinese partner vindt,” zegt Li Fuguo.

Om de *Go West*-politiek kracht bij te zetten — dat is het aanmoedigingsbeleid om door meer investeringen in het binnenland de groeiende kloof met de 400 miljoen Chinezen uit de rijke kustprovincies te dichten — heeft Peking topmensen met ervaring in de staatsbureaucratie vanuit de kustregio's overgeplaatst. Zo werd de gouverneur van Shaanxi halfweg zijn ambtstermijn vervangen.

Anders dan de meeste westerlingen, die doelbewust opteren voor 100% meesterschap in eigen huis (de zogenaamde *wholly foreign-owned enterprises*), blijft Joos Horsten een voorstander van partnerships en van joint ventures met sterke partners als SPC en Li Fuguo van *Develop Group*: „Je behoudt best een significante meerderheid, maar je moet iemand hebben die contacten vergemakkelijkt, meedenkt en problemen oplost. Tenzij je een zwaargewicht bent, riskeer je zonder die guanxi geïsoleerd op een eilandje te blijven zitten.”

Uiteindelijk zullen de meest aangewezen juridische bedrijfsvorm en de locatie voor activiteiten in China bepaald worden door de aard van de investering: gaat het om een productie- of dienstenbedrijf met het oog op de Chinese afzetmarkt, of alleen om *sourcing* of export vanuit een goedkope productiebasis naar Europa en de rest van Azië?

Vlaamse knowhow valoriseren

XFIS is sinds oktober 2002 operationeel en werd opgevat als een dienstencentrum dat creatieve Vlaamse farmabedrijfsjes met internationale ambitie maar een beperkte financiële armslag, in de Chinese groeiemarkt helpt tillen als toeleveranciers van lokale bedrijven. „Xian Thiebaut is een geslaagd voorbeeld,” zegt *Lieve Thiebaut*, bedrijfsleidster van *Tubes Souples*. Volgens Thiebaut heeft de investering in China de overlevingskans van de KMO geconsolideerd, nu de concurrentie in Europa door de prijsdruk van nieuwkomers uit de nieuwe lidstaten van de EU toeneemt. *Tubes Souples* maakt kleine, hoogkwalitatieve reeksen. „We bouwen in Ternat een nieuwe productiehal met een *cleanroom*. Die upgradering is grotendeels mogelijk door onze groei in China — jaarlijks gemiddeld 10%. Dat succes versterkt het vertrouwen van financiers in een KMO als de onze.”

In Xian worden grote volumereeksen geproduceerd. „De inzet van het Chinese management en onze 125 werknemers is bewonderenswaardig. Er wordt intens gewerkt aan permanente verbetering en verdieping van de vakkennis en de efficiëntie,” vertelt Thiebaut. Haar enthousiasme wordt toch een klein beetje getemperd: sinds de registratie van Xian Thiebaut als eerste producent van kwaliteitstubes werden er nog zestien Chinese bedrijven geregistreerd, „waarvan slechts twee voldoen aan onze standaard”. Die ambiguïteit qua reglementeringen wordt ook door SPC als een minpunt ervaren.

Horsten International heeft 1,7 miljoen euro zaaigeld uit-

„De upgradering van onze productie in België is grotendeels mogelijk door onze groei in China.”

getrokken om zelf te participeren in Vlaamse KMO's met producten waarvan Joos Horsten overtuigd is dat ze een goede kans maken in de Chinese consumentenmarkt. Hij wordt in die zoektocht bijgestaan door *Paul Seynaeve*,

ook een pionier van Xian Janssen, die via zijn consultancy-firma *Upsyn* marktonderzoeken doet. Onder meer voor de voedingssupplementen van *Nutr@vitam* (Oostkamp) en *Sempervita* (Knokke), voor diagnostica van *BioArt* (Sint-Katelijne-Waver) en voor laboratoriumcertificeringen van *Anabiotec* (Gent). Met een team van veertien medewerkers onder *Lian Minjun* begeleidt XFIS zulke KMO's ook na de opstartfase. Minjun is een oude getrouwe uit Horstens netwerk. Ze was in de jaren tachtig een van de eerste medewerkers van Janssen en weet waar ze geschikte Chinese partners kan vinden.

Lian Minjun: „Marketing en distributie lopen het vlotst wanneer sterke, lokale partners uw producten in hun distributiekanalen kunnen meenemen. XFIS kan daarbij helpen, ook bij het aanleren en controleren van goede productienormen. We doen ook de boekhouding van nieuwkomers, omdat Chinese financiële managers soms weinig vertrouwd zijn met de internationale boekhoudregels.”

Illegaal kopiëren

Demcopack Davis (*Xian Industrial Adhesives*) is voor 80% een dochter van Demcopack uit Lokeren en een van de bedrijven waarin Horsten International 20% bezit. Sinds augustus 2003 worden in de gebouwen van XFIS industriële lijmen voor de lokale verpakkingindustrie geproduceerd. Een andere diversificatie van XFIS, weg van de aanvankelijke doelstelling om een farmacluster uit te bouwen, is *Adri Diamond Tools*, een volle dochter van ADT uit Grobbendonk, in de *Economic & Technological Development Zone* van Xian. Op 22 vierkante kilometer zijn daar 1260 bedrijven actief. Buren van ADT, een atelier voor diamantwerktuigen, zijn onder meer *Siemens*, *Rolls-Royce*, *Mitsubishi* en een reeks bedrijven uit de petrochemie, elektronica en de voedingsindustrie. „Kopiëren van technische tekeningen met fiches erop en eraan, het gebeurt uiteraard,” zegt *Nick De Herdt* van ADT. „Maar de productie is prima en we hebben veel Chinese klanten. Invoerrechten en transport werden duur. Daarom zitten we nu in de markt. XFIS deed al ■■■



N. DYDEWALLE

JOOS HORSTEN (XIAN FLANDERS INNOVATION SERVICES)
Horsten International heeft 1,7 miljoen euro zaaigeld ter beschikking voor innovatieve producten van Vlaamse KMO's.

100 MILJOEN EURO VOOR BELGISCHE KMO'S

De Belgische regering stort 8,5 miljoen euro in een participatiefonds (*equity fund*) voor Belgische bedrijven die in China een joint venture of een volledig eigen bedrijf oprichten of uitbreiden. Managers van het fonds zijn *Fortis*, dat 10 miljoen euro inbrengt, en zijn Chinese partner, *Haitong Securities*. Het totale fonds zal 100 miljoen euro bedragen uit de opbrengsten van de Belgische overheidsparticipatie in het vroegere *Shanghai Bell Telephone*, aangevuld door *Fortis* en Chinese financiële instellingen. „Het nieuwe fonds heeft een duurtijd van tien jaar en wordt weldra operationeel,” zegt fondsmanager *Wilston Zheng*. Het *Fonds Azië-Vlaanderen* (inmiddels opgeschort) van de Vlaamse regering was de hefboom voor de joint ventures in Xian van *Tubes Souples* en *Horsten International*.



DE TROEVEN VAN XIAN

Directeur *Chen Hui* van het investeringsbureau van de *Xian Hi-tech Industries Development Zone* wijst op een maquette van vijf op zeven meter, minutieus gedetailleerd, de locaties aan van *Xian Thiebaut* en *XFIS*. „In 1991

was hier alleen landbouwgrond. Toen *Tubes Souples* in 1999 bouwde, was er zes vierkante kilometer ontwikkeld, nu al 34. Van de 6000 bedrijven zijn 10% buitenlandse joint ventures. 95% van de investeringen in biotechnologie, farmaceutica, nieuwe materialen en elektronica zijn privé, samen zo'n 2,8 miljard euro.” In deze nieuwe stad met 60.000 inwoners, woonwijken, groene ontspanningsruimten, dure hotels en shoppingcentra werken 220.000 mensen. *Chen Hui* duidt *Intel*, *NEC*, *Fujitsu* en *Infineon* aan, een Duits elektronica-bedrijf dat hier zijn eerste onderzoekscentrum buiten Duitsland vestigde: „Dertig expats en 260 researchers. Over vijf jaar, na een investering van 100 miljoen euro, zal *Infineon* hier duizend onderzoekers hebben.” *Chen Hui* noemt zes redenen waarom *Xian* en *Shaanxi* strategische locaties zijn.

1 Gekwalificeerd personeel

„*Xian* is met 37 staatsuniversiteiten en 68 privé-instituten de derde pool, na *Peking* en *Sjanghai*, voor hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Er studeren momenteel 800.000 studenten. Hier vind je makkelijker gekwalificeerd personeel dan in de kustgebieden.”

2 Ervaren partners

„In de tijd van de planeconomie was *Xian* een belangrijk industrieel centrum voor luchtvaart, autoassemblage, elektronica en mechanica. Die staatsbedrijven worden geprivatiseerd. *ABB*, *Daikin*, *Brother*, *Volvo*, *Boeing* en *Airbus*, maar ook kleine bedrijven, vinden hier bekwame partnerbedrijven en risicokapitalisten. De privé-sector groeit in *Shaanxi* met meer dan 20% per jaar en tekent al voor de helft van het bruto binnenlands product van de provincie.”

3 Lage werkingskosten

„Lonen zijn 50 tot 60% lager dan in *Peking* en *Sjanghai*: gemiddeld zo'n 1200 euro per jaar. Voor 500 euro per vier-

kante meter koop je een appartement, dat is de helft van de prijzen in *Sjanghai* en *Peking*. De prijs voor de duurste klasse kantoren bedraagt 600 euro per vierkante meter. Elektriciteit kost 50 cent per kilowattuur, tegen 90 cent in *Sjanghai* en 60 in *Peking* of *Ghendu*.”

4 Geen elektriciteitstekort

„Er is voor heel het land een elektriciteitstekort van 30 miljoen kilovoltampère. *Sjanghai* en de kustgebieden hebben een tekort van 18 miljoen kilovoltampère. In de kustgebieden is er een capaciteitstekort van 36 miljard kilowattuur, *Shaanxi* heeft dat probleem niet en levert 4 miljard kilowattuur aan andere provincies.”

5 Centrale ligging

„Naarmate het binnenland ontwikkelt, zal ook het economische centrum verschuiven. In een straal van 2000 kilometer liggen tien provinciehoofdsteden en woont de helft van de Chinese bevolking. Dat is interessant voor wie de Chinese markt wil aanpakken. Zeker voor high-techproducten en producten met hogere toegevoegde waarde moet je hier zijn, maar ook voor export. We hebben dagelijks elf internationale vluchten naar Oost- en Zuidoost-Azië en vanaf 2005 wordt de cargovlucht naar *Nuremberg* aangevuld met rechtstreekse passagiersvluchten naar *Europa* en *Amerika*.”

6 Rijke geschiedenis en cultuur

„We hebben golfbanen, maar de aantrekkelijkheid van *Xian* zit in zijn rijke historische verleden.”

Voor zijn high-tech- en industriezones met douanefaciliteiten biedt *Shaanxi* allerlei incentives en fiscale voordelen. Maar die worden volgens *Chen Hui* toegekend *à la tête du client*, afhankelijk van het belang van de investering. Doorgaans geniet een nieuwkomer een belastingvrijstelling gedurende twee jaar op de winst, vanaf het derde jaar bedraagt de belasting 7,5%. Ze verdubbelt na verloop van tijd, maar dat is nog altijd de helft van de 33% vennootschapsbelasting in *China*. Registratie van een bedrijf duurt maximaal tien dagen. „Voor *Infineon* was de zaak geklaard in één dag,” lacht *Chen Hui*.

■■■ het papierwerk.”

Li Fuguo van *Develop Group* ontkent niet dat respect voor intellectuele eigendommen een probleem blijft, maar „men mag zich daar niet op blindstaren”. Hij verwijst naar de jarenlange samenwerking tussen *Janssen Pharmaceutica* en *SPC*, en naar zijn relaties met *Horsten International* en partners: „Met goede afspraken is veel mogelijk.” *Li* beklemtoont dat de rechtszekerheid er onder druk van de autoriteiten in *Peking* op vooruitgaat. Volgens *Joos Horsten* zijn Chinese partners als *Li* rasechte *Adam Smith*-entrepreneurs: voortdurend op zoek naar businessmogelijkheden. Juist daarom willen ze de samenwerking met sterke westerse bedrijven niet verkwanselen.

De nieuwe krijgers van *Xian*, zoals *Li Fuguo* en *Zhou Shu*, kunnen ideale partners zijn voor KMO's die hun eigen netwerk in *China* willen opbouwen. Maar uit ervaring weten velen die in *China* probeerden zaken te doen, hoe belangrijk het is om van het begin een goede visie te hebben over hun strategie. Want dat voorkomt veel ergernis, tijdsverlies en pijn achteraf.

ERIK BRUYLAND ■

erik.bruyland@trends.be

CHINESE DRAGEN

	China	Peking	Sjanghai	Guangdong (prov.)	Shaanxi (prov.) / Xian
Bevolking (mio)	1300	14	17	76,5	36 / 6
BBP (mia \$, 2002)	1235	39,1	60	142	20 / 7
Inkomen per capita (\$, 2002)	963	3355	1325	3430	552 / 1015
Groei BBP (2002)	8% (1)	13,1%	10%	10,8%	9,7% / 11,5%
Buitenlandse directe investeringen (mia \$, 2002)	52,7	1,8	4	13,1	0,74 / -

(1) In 2003 bedroeg de economische groei 9,3%.

Bron: www.undp.org, Wereldbank.