

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-41>

УДК 339.96:338.4:656.13

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЙ АЗІЙСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ

PECULIARITIES OF MARKETING POLICY OF ASIAN REGION COMPANIES IN THE CONDITIONS OF INTERNATIONALIZATION AND GLOBAL MARKET

Сабецька Тетяна Ігорівна

кандидат економічних наук,

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту

Західноукраїнського національного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5742-2595>**Sabetska Tetyana**Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management
of West Ukrainian National University

Стаття присвячена вивченню особливостей маркетингової політики компаній азійського регіону в умовах інтернаціоналізації та глобального ринку. Зазначено, що в умовах сьогодення для світового ринку характерним є посилення інтернаціоналізації та міжнародної інтеграції, активна експансія високотехнологічних компаній на міжнародні ринки. У статті проаналізовано успішний досвід діяльності на міжнародних ринках провідних азійських компаній, які досягли суттєвих успіхів у європейському та американському економічному просторі. Досліджено особливості реалізації успішної маркетингової політики корпорацій Huawei, Lenovo та Hisense, виявлено ключові фактори успіху компаній на світових ринках високотехнологічної продукції в умовах міжнародної конкуренції. Акцентована увага на дослідженні маркетингових інструментів, підходів та рішень, які посприяли розширенню присутності аналізованих компаній на міжнародних ринках. Оскільки успішна маркетингова політика діяльності підприємства у світовому економічному просторі залежить від ряду чинників та обставин, що складаються в певний момент, систематизовано основні фактори, які визначають умови та політику входження підприємства на міжнародні ринки. Визначено форми присутності бізнесу на міжнародних ринках, серед яких експорт продукції, створення спільних підприємств, організація бізнесу на засадах франчайзингу, передача ліцензій, налагодження науково-технічного співробітництва, активізація міжнародного обміну трудовими ресурсами.

Ключові слова: маркетингова політика, маркетингова стратегія, міжнародний ринок, міжнародний бізнес, інтернаціоналізація.

The article is devoted to the study of the peculiarities of the marketing policy of companies in the Asian region in the context of internationalization and the global market. The relevance of the study is due to the fact that in today's world market is characterized by increasing internationalization and international integration, as well as the active expansion of high-tech companies in international markets. The aim of the article is to identify and summarize the features of the marketing policy of high-tech Chinese companies, aimed at strengthening their own positions in world markets. The following research methods were used in the work on the article: analysis and synthesis, comparison; method of theoretical generalization; system approach and other methods. The article analyzes the experience of economic activity in the international markets of leading Asian companies that have achieved significant success in the European and American economic space. The peculiarities of the implementation of the successful marketing policy of the well-known Asian corporations Huawei, Lenovo and Hisense are studied. The key factors of success of these companies in the world markets of high-tech products in the conditions of international competition are revealed. The peculiarities of economic activity of these companies are analyzed. Emphasis is placed on the study of marketing tools, approaches and solutions that have helped to expand the presence of the analyzed companies in international markets. Based on the analysis of scientific works, the main factors that determine the nature of the company's marketing policy are identified, as well as the forms of international business presence in foreign markets are identified. Since the successful marketing policy of the company in world markets depends on a number of factors and circumstances that develop at a given time, systematized the main factors that determine the conditions

and policies of the company entering international markets. In particular, the marketing policy of the enterprise is influenced by internal factors, environmental factors and regulatory factors. Forms of business presence in international markets are identified, including export of products, creation of joint ventures, organization of business on a franchise basis, transfer of patents and licenses, establishment of scientific and technical cooperation, intensification of international labor exchange.

Keywords: marketing policy, marketing strategy, international market, international business, internationalization.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення жодна з міжнародних компаній не може успішно функціонувати та розвиватися, ігноруючи такі сучасні світові процеси й тенденції як глобалізація, інтернаціоналізація, інноваційний і техніко-технологічний прогрес, інтенсивний розвиток науки та освіти. Як показує практика, успіху та конкурентних переваг досягають ті компанії, яким вдається ефективно скористатися новими можливостями й перспективами, що виникають у світовому економічному співтоваристві.

Одним із ключових факторів успіху за таких умов є розробка та впровадження дієвої маркетингової політики, яка б узгоджувалася зі стратегією інноваційного розвитку, забезпечувала відповідність обраної фірмою бізнесової моделі запитам міжнародної спільноти, а також сприяла б інтеграції підприємства у міжнародні ланцюги створення доданої вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування маркетингової політики підприємства та розробка маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Балабанова Л., Войчак А., Павленко А. та інші. Зокрема, особливої уваги заслуговують праці Резнікової Н.В., Рубцової М.Ю. та Іващенко О.А. [3], які аналізували особливості міжнародної маркетингової стратегії високотехнологічних компаній, зокрема Huawei. Успішний досвід реалізації маркетингової стратегії виходу на міжнародні ринки китайських корпорацій Huawei, Lenovo та Hisense вивчали автори Чжоу В. і Хвостенко Д.О. [5]. Ряд науковців, зокрема Андерсен О. [6], Біміш П.В. [7], Губін К.Г., Набатова О.О. [1] й інші, акцентують увагу на дослідженні інтернаціоналізації як глобального процесу, пов'язаного із міжнародним рухом товарів, послуг, капіталів, технологій, трудових та інформаційних ресурсів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів дає підстави стверджувати, що окремі проблеми формування маркетингової політики підприємства, особливо в аспекті виходу на міжнародні

ринки, потребують подальшого вивчення. Доволі цікавим у рамках розробки маркетингової політики є аналіз та запозичення успішного досвіду експансії на міжнародні ринки провідних азійських компаній, які за відносно короткий час зуміли досягти суттєвих успіхів у європейському та американському економічному просторі.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження досвіду реалізації успішної маркетингової політики провідними корпораціями азійського регіону – Huawei, Lenovo та Hisense, яка стала одним із ключових факторів досягнення ними успіху на світовому ринку. На основі аналізу практики цих компаній можна виявити й узагальнити специфічні особливості реалізації політики присутності високотехнологічних китайських компаній на світових ринках в умовах міжнародної конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сьогодення у глобальному економічному середовищі впевнено посилює свої позиції азійський регіон, який за динамікою інвестицій випередив Латинську та Північну Америку, Африку і навіть Європу. Азійські виробники високотехнологічної продукції активно захоплюють американський та європейський ринки, тим самим змінюють і формують глобальний простір. Досліджуючи мотиви та переваги економічної діяльності підприємств на міжнародних ринках, а також передумови здійснення прямих іноземних інвестицій (ПІІ), британський економіст Дж. Даннінг ще у 1977 р. висунув так званий еkleктичний підхід, за допомогою якого обґрунтував мотивацію та детермінанти прямого іноземного інвестування й міжнародної торгівлі.

В основі еkleктичної теорії Дж. Даннінга лежить модель трьох переваг: Ownership – Internalization – Location (OIL), зміст якої полягає в тому, що «ПІІ компанії визначаються трьома основними факторами: перевагою володіння (ownership advantage), перевагою інтерналізації (internalization advantage) і перевагою розташування (location advantage)» [5, с. 84]. Іншими словами, компанія може досягнути успіху на міжнародному ринку за умови, якщо їй одночасно будуть доступними всі три переваги: перевага володіння (яка

обґрунтовує, «чому» компанія здійснює інвестиції), перевага інтерналізації (яка визначає «як саме» компанія інвестує) та перевага розташування (яка пояснює, «де» фірма здійснює інвестиції). Плануючи маркетингову діяльність, особливо розробляючи маркетингову стратегію присутності на зовнішніх ринках, сучасним підприємствам буде доречно взяти до уваги основні принципи еклектичної теорії.

Останнім часом можна спостерігати посилення конкурентних позицій китайських компаній на міжнародному ринку, що беззаперечно говорить про володіння ними низкою економічних та конкурентних переваг. Внаслідок успішної реалізації ряду економічних реформ китайський ринок став більш відкритим для світової економіки, що призвело до входження на нього багатьох міжнародних корпорацій. У свою чергу це викликало суттєве зростання рівня конкуренції на внутрішньому ринку Китаю й змусило багатьох китайських компаній до активного пошуку можливостей входження до міжнародної економічної спільноти. Важливу роль в даному процесі відіграє правильний вибір міжнародної маркетингової стратегії та використання продуманої й обґрунтованої маркетингової політики, яка дозволила б зберегти власні конкурентні переваги й уникнути тиску зі сторони конкурентів.

Компанія Lenovo Group була заснована у 1984 р. на базі Китайської академії наук і на сьогоднішній день присутня у 166 країнах світу, має філії у 66 державах, її штат перевищує 42 тис. працівників, а річний оборот складає 45,3 млрд. дол. США. На даний час Lenovo Group є великою міжнародною корпорацією, яка охоплює групу компаній, що працюють в інформаційній індустрії. Lenovo є одним зі світових лідерів на ринку персональних комп'ютерів, що розробляє та продає надійні, безпечні й легкі у використанні продукти, надає високоякісні професійні послуги [5, с. 87].

Компанія Huawei Technologies P/L розпочинає свою історію у 1988 р. й зараз є високотехнологічною приватною компанією, яка спеціалізується на дослідженнях і розробках у сфері індивідуальних мережевих рішень для операторів зв'язку в усьому світі. Сьогодні підприємство вважається світовим лідером у сфері технологій, займається здебільшого виготовленням комунікаційного та мережевого обладнання, а також терміналами споживчої електроніки. В асортименті компанії переважають «комутаційні мережі, мережі передачі, бездротові та дротові мережі фік-

сованого доступу, мережі передачі даних і бездротові термінальні продукти в мережах зв'язку, що забезпечують обладнання, програмне забезпечення, послуги для операторів зв'язку та професійних власників мережі по всьому світу» [5, с. 87].

За даними FortuneGlobal 500 серед найбільших компаній світу Huawei у 2018 р. посіла 72 місце. Зокрема, за обсягами продажу смартфонів Huawei зуміла обігнати навіть компанію Apple і посісти таким чином другу позицію у світовому рейтингу, поступившись компанії Samsung. Зробивши акцент на здешевлення своєї продукції, компанія Huawei ставить амбітну мету – обійти Samsung. Наразі Huawei належить до числа компаній із найбільшою кількістю патентів, а «її витрати на дослідження і розробки, які у 2017 р. склали 13,8 млрд. дол. США (12 млрд. євро), є такими ж, як і в гігантів Силіконової долини» [3]. Згідно даних 2018 р. капіталізація компанії склала 108,5 млрд. дол. США, чистий прибуток досягнув рівня 7,276 млрд. дол. США, загальні активи складають 89,3 млрд. дол. США, а кількість працівників – 180 тис. осіб [5, с. 88].

Успіх компанії Huawei на міжнародному ринку значною мірою обумовлений раціональним вибором режиму входу на ринок і застосуванням дієвих ринкових стратегій, зокрема, використовуються різні моделі входу для географічно різних ринків і ринків, диференційованих за продуктовою ознакою. Механізм освоєння ринку залежить також від особливостей продукції, яку пропонує компанія. Так, для традиційної високорентабельної продукції (комутаційних мереж, живлення для телекомунікаційних пристроїв) Huawei використовує експорт чи створення спільних підприємств. Для просування менш рентабельних видів продукції (у свій час мобільної мережі 2G) компанія обрала метод співпраці з гігантами в галузі мобільного зв'язку. А у випадку просування високотехнологічної продукції Huawei використовувала спільне підприємство, франшизу і спільні дослідження [3].

Група компаній Hisense була заснована у 1969 р., зараз до її структури входять Hisense Electric і Hisense Home Appliances, які є виробниками таких відомих брендів як Hisense, Kelon, Rongsheng і Toshiba TV. Сьогодні діяльність компанії зосереджена у сфері цифрових мультимедійних та інформаційних технологій, сучасних комунікаційних технологій, енергозберігаючих холодильних технологій, технологій розумного міста тощо [5, с. 88]. Потужності Hisense сконцентровані на 13 виробничих

площах у Нью-Джерсі, Мексиці, Південній Африці, Китаї тощо, також до складу компанії входить 12 науково-дослідних центрів, які розміщені практично по всьому світу: в Ізраїлі, Японії, Європі, Канаді та США (в Силіконовій долині), продукція підприємства експортується у понад 100 країн. Завдяки стійкій орієнтації на глобальні ринки та акцентів на виготовлення високоякісної інноваційної продукції (лазерного телебачення і ULED), протягом останніх років обсяги збуту товарів високого класу компанії Hisense на світовому ринку суттєво зросли. Так, у 2017 р. Hisense TV опинилася на першому місці у лінійці глобальних брендів, а також зайняла третю позицію на світовому ринку телевізорів [5, с. 89].

Запорукою успішної експансії компаній Huawei, Lenovo й Hisense на міжнародний ринок стало ефективне використання таких маркетингових інструментів як продукт, ціна, сегментація, просування, комунікації тощо. Так, аналіз каналів розподілу, які обрали згадані компанії, показує, що на шляху до успіху ними була застосована різна політика просування на ринок. Зокрема, компанія Huawei акцентувала увагу насамперед на активізації своєї присутності на ринках країн, що розвиваються, де не надто широко були представлені популярні міжнародні бренди. Після досягнення успіху на ринках країн, що розвиваються, Huawei поступово освоює ринки економічно розвинених країн.

Дещо іншу стратегію обрала компанія Hisense, яка насамперед активізувала просування своєї продукції в регіонах, де доволі потужною є китайська діаспора. Зробивши ставку на маркетинг міжособистісних відносин, на комунікації представників діаспори з місцевими жителями, компанія допомогла власному бренду успішно вийти на цільові ринки. На етапі виходу на міжнародні ринки компанія Lenovo акцентувала увагу на співпрацю із зовнішньоторговельними компаніями Гонконгу з метою використання їхніх зарубіжних каналів просування продукції. Завдяки об'єднанню з іншими компаніями Lenovo змогла досить швидко вийти на міжнародний ринок. Спільною рисою політики просування на ринок досліджуваних компаній є те, що всі вони розпочинали ринкову експансію зі знайомих їм регіонів, уникаючи при цьому сильної конкуренції [5, с. 86].

Також вищезгадані компанії зуміли ефективно реалізувати успішні стратегії просування, які дозволили продемонструвати продукцію потенційним клієнтам, зробити

її відомою та зацікавити споживачів, що стало хорошим прикладом для наслідування іншими китайськими компаніями. Зокрема, при розробці стратегії просування Hisense зробила акцент на участі у визначних загальносвітових заходах. Розміщення рекламних оголошень під час чемпіонату світу з футболу у 2018 р. виявилось ефективним маркетинговим рішенням, яке дозволило просунути бренд компанії, зробивши його відомим практично у всьому світі. Як наслідок, суттєво зросли обсяги продажу компанії, підвищився рівень привабливості та впізнаваності бренду Hisense.

Обравши ринки країн, що розвиваються, компанія Huawei зуміла уникнути конкуренції з боку всесвітньо відомих міжнародних брендів, а завдяки активному впровадженню нових технологій компанія змогла запропонувати достойний і при цьому недорогий продукт та зайняти лідируючі позиції на цих ринках. Продовжуючи інвестувати у розвиток науки та нових технологій, Huawei поступово збільшує свою присутність на ринках розвинених країн.

В основі сегментації ринку компанії Hisense лежить поділ міжнародного ринку на п'ять регіонів: американський ринок, європейський ринок, африканський ринок, австралійський ринок і ринки, що розвиваються. Далі обираються країни зі схожими особливостями розвитку й розробляється специфічна для кожного сегменту маркетингова стратегія. В основі сегментації ринку компанії Huawei, так само як в і Hisense, лежить географічний принцип, а маркетингова політика розробляється, виходячи з особливостей того чи іншого регіону. Дещо інший підхід до сегментації ринку використовує компанія Lenovo, яка поділяє споживачів на окремі сегменти за професійною ознакою, залежно від потреб тієї чи іншої категорії населення в певних товарах чи послугах [5, с. 87].

Як показує досвід азійських компаній, успішна експансія на міжнародні ринки залежить від сукупності залежних та незалежних від фірми факторів, а також обставин та ситуацій, які складаються на тому чи іншому ринку в той чи інший момент. Відповідно до цього планується маркетингова політика діяльності підприємства на міжнародні арені та розробляються конкретні режими та механізми входження на бажані для компанії ринки.

У таблиці 1 систематизовано основні фактори, що впливають на умови та політику входження підприємства на міжнародні ринки.

Таблиця 1

Фактори впливу на маркетингову політику підприємства на міжнародних ринках

Фактори внутрішньофірмового характеру	Фактори зовнішнього середовища	Фактори регуляторного впливу
Галузь та сфера діяльності, у які працює підприємство	Потенціал ринку (рівень попиту на цільових ринках, наявність «вільних» ринкових ніш)	Особливості політико-правового поля, що визначає правила ведення економічної діяльності в окремих країнах
Конкурентні переваги, якими володіє фірма (розмір, ресурсний потенціал, прогресивні технології, рівень інноваційності продукції)	Рівень конкуренції на міжнародних ринках, конкурентна позиція компанії у рейтингу основних конкурентів	Ступінь лояльності центральної та місцевої влади до міжнародних компаній
Існуючий досвід роботи на міжнародних ринках (приклади успішних проектів та критичний аналіз провалів і невдач)	Економічні фактори, які загалом формують сприятливе чи несприятливе середовище для іноземної компанії у країні, ринки якої цікаві для експансії	Наявність стимулів або обмежень для економічної діяльності міжнародних компаній
Стратегічне бачення майбутнього розвитку компанії та її корпоративна політика	Соціально-культурні фактори, які можуть вплинути на діяльність компанії	

Джерело: власна розробка автора

Критичний аналіз зазначених факторів з ґрунтовною екстраполяцією на конкретну компанію, що планує розширення власної присутності на міжнародних ринках, дозволяє розробити ефективну маркетингову політику виходу та закріплення на ринках іноземних країн з мінімальними ризиками.

Сучасні загальносвітові тенденції економічного розвитку визначають різні форми присутності бізнесу на міжнародних ринках, серед яких:

- налагодження експорту продукції підприємства на ринки зарубіжних країн;
- організація бізнесу на території іноземних держав, зокрема відкриття спільних та дочірніх підприємств, філій;
- розширення присутності компанії в іноземних країнах шляхом надання франшизи, передачі ліцензій та патентів на виготовлення продукції;
- налагодження технологічної співпраці з іноземними підприємствами, створення та реалізація спільних науково-технічних проектів, що сприяє розширенню присутності компанії у приймаючій країні;
- активізація процесів обміну кадровими ресурсами, що сприяє посиленню глобальних комунікацій, допомагає підготувати інформаційне поле, більше дізнатися про країну, на ринки якої планується входження.

При обґрунтуванні рішення про розширення міжнародної експансії компанії важливо використовувати комплексний підхід, що передбачає ґрунтовний аналіз та оцінку низки факторів, обставин і показників, формується й оцінюється система критеріїв, на основі чого обґрунтовується ефективна маркетингова політика входження на іноземні ринки.

Висновки. Аналіз маркетингової політики Huawei, Lenovo й Hisense дає змогу зробити висновок, що найефективнішими, найперспективнішими факторами подальшої експансії сучасних міжнародних корпорацій на світові ринки є розвиток наукових досліджень, використання прогресивних технологій і продуктових інновацій. Слід диференціювати власну продукцію, щоб мати змогу найбільш повно задовольняти потреби різних груп та категорій споживачів. При виборі цінової стратегії необхідно дотримуватися принципу: чим сильніший, потужніший і технологічніший бренд, тим вищою може бути його ціна. Для підвищення вартості бренду компанії важливо обрати ефективну стратегію просування: раціонально використовувати рекламні інструменти, зв'язки з громадськістю, іміджеві заходи. А в рамках сегментації ринку необхідно визначити власну ринкову позицію, критично оцінити свої конкурентні переваги й ринкові перспективи для побудови дієвої маркетингової політики на міжнародній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Губін К.Г., Набатова О.О. Теоретичні основи інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3(26). С. 69–82.
2. Міністерство промисловості та інформаційних технологій КНР. 2020. URL: <http://www.miit.gov.cn/>
3. Резнікова Н.В., Рубцова М.Ю., Іващенко О.А. Особливості міжнародної маркетингової стратегії високо-технологічних компаній в умовах глобального інноваційного суперництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/17.pdf (дата звернення: 15.02.2022).
4. Світовий економічний прогноз «Великий спад». ООН. 2020. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
5. Чжоу В., Хвостенко Д.О. Зарубіжні маркетингові стратегії китайських компаній. *Китаєзнавчі дослідження*. 2021. № 2. С. 83–92. URL: <https://chinese-studies.com.ua/index.php/journal/article/view/80> (дата звернення: 12.02.2022).
6. Andersen O. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*. 1997. Vol. 37(2). P. 27.
7. Beamish P.W. The internationalization process for smaller Ontario firms: a research agenda. *Research in Global Business Management*. 1990. Vol. 1. P. 77–92.
8. Chine: avec Huawei, la guerre de la 5G est déclarée (China: with Huawei, 5G war is declared). *Le Monde*. 02.01.2019. URL: https://www.lemonde.fr/international/article/2019/02/01/chineavec-huawei-la-guerrede-la-5g-est-declaree_5417769_3210.html#xtor=AL-32280270 (дата звернення: 07.02.2022).
9. Shanghai Municipal Commission of Commerce. Statistics about Foreign Direct Investment in Shanghai from Jan. to May 2015. URL: <http://en.investment.gov.cn/shanghai/56148.jhtml>

REFERENCES:

1. Hubin K.H. (2016) Teoretychni osnovy internatsionalizatsii maloho ta serednoho biznesu v umovakh hlobalizatsii [Theoretical bases of internationalization of small and medium-sized business in the conditions of globalization]. *Ekonomichna teoriya ta pravo*, vol. 3(26), pp. 69–82.
2. Ministerstvo promyslovosti ta informatsiinykh tekhnolohii KNR [Ministry of Industry and Information Technologies of the People's Republic of China] (2020). Available at: <http://www.miit.gov.cn/>
3. Reznikova N., Rubtsova M., Ivashchenko O. (2019) Osoblyvosti mizhnarodnoi marketynhovoї stratehii vysokotekhnolohichnykh kompanii v umovakh hlobalnoho innovatsiinoho supernytstva [Features of international marketing strategy of high-tech companies in the context of global innovation rivalry]. *Efektivna ekonomika*, vol. 10. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/17.pdf (accessed 12 February 2022).
4. Svitovyi ekonomichniy prohnoz «Velykyi spad» [World Economic Forecast “Great Recession”] (2020). Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
5. Zhou Wenliang, Khvostenko D. (2021) Zarubizhni marketynhovi stratehii kytaiskykh kompanii [Foreign marketing strategies of Chinese companies]. *Kytayeznavshi doslidzheniya*, no. 2, pp. 83–92. Available at: <https://chinese-studies.com.ua/index.php/journal/article/view/80>
6. Andersen O. (1997) Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, vol. 37, no. 2, pp. 27.
7. Beamish P.W. (1990) The internationalization process for smaller Ontario firms: a research agenda. *Research in Global Business Management*, vol. 1, pp. 77–92.
8. Chine: avec Huawei, la guerre de la 5G est déclarée (China: with Huawei, 5G war is declared) (2019), *Le Monde*. Available at: https://www.lemonde.fr/international/article/2019/02/01/chine-avec-huawei-laguerrede-la-5g-est-declaree_5417769_3210.html#xtor=AL-32280270
9. Shanghai Municipal Commission of Commerce (2015) Statistics about Foreign Direct Investment in Shanghai from Jan. to May 2015. Available at: <http://en.investment.gov.cn/shanghai/56148.jhtml>