

Научная статья. Исторические науки

УДК 327(591)

DOI: 10.31696/2072-8271-2024-4-4-65-204-213

ФРЕНДШОРИНГ: ВЫЗОВ ИЛИ ШАНС ДЛЯ ВЬЕТНАМА?

Андрей Игоревич ВОЛЫНСКИЙ¹

¹ ГАУГН, Москва, Россия,

ava3003@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6786-8870>

Аннотация: В статье рассматривается френдшоринг как фактор внешнеэкономической стратегии Вьетнама. Под френдшорингом понимается таргетируемый правительствами ряда стран перенос производств и рынков сбыта в страны, со схожими доминирующими ценностными установками, политическими режимами и геополитическими ориентирами. Френдшоринг призван снизить влияние геополитических рисков на производственные процессы и повысить стабильность их функционирования. Понятие френдшоринга прочно ассоциируется с внешнеполитической стратегией США, реализуемой в последние годы, и ситуативно носит антикитайский характер: географическая диверсификация производственно-сбытовых цепочек призвана прежде всего снизить зависимость экономики США от КНР. Реализация стратегия френдшоринга создает для экономики Вьетнама как дополнительные возможности по привлечению прямых иностранных инвестиций, так и ставит правительство страны перед сложным геополитическим выбором.

Ключевые слова: френдшоринг, КНР, Вьетнам, геополитика, торговые войны, санкции

Благодарности: Статья подготовлена в Государственном академическом университете гуманитарных наук в рамках государственного задания Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (тема № FZNF-2020-0001 «Историко-культурные традиции и ценности в контексте глобальной истории»).

Для цитирования: Волынский А.И. Френдшоринг: вызов или шанс для Вьетнама? // Юго-Восточная Азия: актуальные проблемы развития, 2024, Том 4, № 4 (65). С. 204–213. DOI: 10.31696/2072-8271-2024-4-4-65-204-213

Original article. Historical Science

FRIENDSHORING: A CHALLENGE OR AN OPPORTUNITY FOR VIETNAM?

Andrey I. VOLYNSKY¹

¹ GAUGN, Russia, Moscow,
ava3003@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6786-8870>

Abstract: The article examines friendshoring as a factor in Vietnam's foreign economic strategy. Friendshoring is understood as the targeted transfer of production and sales markets by governments of several countries to countries with similar dominant value systems, political regimes and geopolitical guidelines. Friendshoring is designed to reduce the impact of geopolitical risks on production processes and increase the stability of their functioning. The concept of friendshoring is firmly associated with the US foreign policy strategy implemented in recent years and is situationally anti-Chinese in nature: geographic diversification of production and sales chains is designed, first, to reduce the dependence of the US economy on China. The implementation of the friendshoring strategy creates additional opportunities for the Vietnamese economy to attract foreign direct investment and puts the country's government before a difficult geopolitical choice.

Keywords: *friendshoring, China, Vietnam, geopolitics, trade wars, sanctions*

Acknowledgments: *The article was prepared at the State Academic University of the Humanities within the framework of the state assignment of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (topic No. FZNF-2020-0001 "Historical and cultural traditions and values in the context of global history").*

For citation: Volynsky A.I. Friendshoring: A Challenge or an Opportunity for Vietnam? *Yugo-Vostochnaya Aziya: aktual'nyye problemy razvitiya*, 2024, T. 4, № 4 (65). Pp. 204–213. DOI: 10.31696/2072-8271-2024-4-4-65-204-213

Френдшоринг: к определению понятия

Появление термина «френдшоринг» (*friendshoring*) принято связывать с пандемией COVID-19 и фигурой Бонни Глик, в 2020 г. занимавшей пост заместителя руководителя Агентства США по международному развитию (*USAID*): столкнувшись с трудностями в поставках в США товаров первой необходимости, она выдвинула идею о необходимости переноса американскими компаниями своих производств если

не назад в США, то по крайней мере в дружественные страны (*allied shoring*)¹. Идея эволюционировала: в апреле 2022 г. министр финансов США Джанет Йеллен заявила о френдшоринге как способе обеспечения безопасности цепочек поставок². Политический контекст идеи френдшоринга на тот момент был обусловлен расширяющимся санкционным давлением на Россию и стремлением к отказу от покупки российских сырьевых товаров, что очевидно ставило под удар стабильность производственных процессов. Однако основной целью политики френдшоринга все же следует считать КНР, которая, цитируя формулировки Стратегии национальной безопасности США от 2022 г., – «единственная имеет намерение и способность к изменению международного порядка»³, и является, согласно тексту стратегии, конкурентом США⁴.

Реализация стратегии френдшоринга в перспективе призвана снизить зависимость США от китайского экспорта в ситуации, когда торговый профицит Китая в торговле с США продолжает расти вопреки предпринимаемым США попыткам к изменению ситуации. Позиция Америки в этом вопросе определяется тезисом о том, что экономическая политика правительства КНР, предполагающая масштабное субсидирование промышленного производства, искажает структуру международной торговли⁵. Это утверждение становится оправданием к введению повышенных тарифов на продукцию из Китая и призывам к снижению зависимости от торговли с этой страной, чья стратегия развития, следуя логике американского политического дискурса, наносит прямой урон экономике США.

Говоря о глобальном измерении проблемы, выдвижение стратегии френдшоринга у ряда наблюдателей вызывает если не оптимизм в отношении будущего международной торговли, то, как минимум, кажется наименьшим из всех зол. Корни рождения концепции следует искать в первом президентском сроке Дональда Трампа и становлении открытой фазы китайско-американского торгового конфликта. С одной стороны, появилась концепция декамплинга (*decoupling*), технологического «разъединения» двух стран⁶, с другой – родилась плеяда терминов, находящихся, подобно френдшорингу, на стыке научного понимания мировой экономики как исследовательской дисциплины и установочной нормативной категории: решоринг (*reshoring*) и ниаршоринг (*nearshoring*). Под первым понимается перенос производственных и иных операционных процессов в родные для транснациональных компаний (ТНК) страны (строительство завода *Intel* в США можно считать примером решоринга), под вторым – размещение предприятий в

соседних с целевыми рынками странами. Идея ниаршоринга до сих пор рассматривается как возможный благоприятный стимул для стран Латинской Америки: именно они могут стать и становятся реципиентами ПИИ со стороны американских ТНК в рамках реализации последними стратегии ниаршоринга⁷. Однако для самих ТНК стратегия может оказаться спорной, так как в основу выбора производственной локализации ложится географический принцип, что далеко не всегда стыкуется с экономической целесообразностью решения. В сравнении с двумя этими концепциями френдшоринг выглядит более реалистичной в существующих геополитических реалиях стратегией, так как позволяет расширить список стран-возможных кандидатов для переноса операционных процессов ТНК и предполагает признание невозможности к полной локализации производств в родных для ТНК странах⁸. Однако существуют и поводы для пессимизма в связи с широкой реализацией США и странами Западной Европы стратегии френдшоринга: она способствует не просто деглобализации мира, но фрагментации мировой экономики по принципу политической близости стран, входящих в тот или иной блок⁹. Вместе с тем, как показало построение модели развития мировой экономики с учетом вероятного формирования блоковой структуры, дефрагментация мировой экономики замедлит экономический рост и развитие технологий в каждом из неформальных блоковых объединений¹⁰.

Как бы то ни было, к мотивированному политическими соображениями процессу пересмотра географической структуры глобальных производственно-сбытовых цепочек следует относиться как к данности, влияющей в том числе на развитие отдельных национальных экономик.

Вьетнам и френдшоринг: фактор, шанс, вызов

О том, что США в лице администрации Джо Байдена рассматривают Вьетнам как часть реализации стратегии френдшоринга, стало ясно из речи Джанет Йеллен, произнесенной во время ее официального визита летом 2023 г. в Ханой. Подчеркнув, что в последние годы Вьетнам стал играть одну из ключевых ролей в глобальных цепочках поставок, она указала, что США рассматривают это государство в Юго-Восточной Азии как партнера в рамках френдшоринга¹¹. В дни визита наблюдатели указывали, что речь Йеллен – часть стратегии США по сближению с Вьетнамом, сталкивающаяся, впрочем, с противодействием со стороны части правящей вьетнамской элиты: она опасалась ухудшения отношений с соседним Китаем¹². Определенных

результатов американской дипломатии все же удалось достичь: в сентябре 2023 г. США и СРВ договорились о повышении статуса отношений между двумя странами до уровня всеобъемлющего стратегического партнерства. Прежде такой уровень отношений был обозначен Вьетнамом лишь с четырьмя государствами: Россией, Китаем, Индией и Республикой Корея. Однако в ходе переговоров вьетнамской стороной был обозначен принцип «четыре нет», среди которых оказался пункт о недопустимости сотрудничества с одной страной против другой¹³, что ставит под вопрос реалистичность реализации стратегии френдшоринга на территории этой страны.

О результативности воплощения в жизнь достигнутых договоренностей в сфере экономики говорить пока рано. США все еще далеки от того, чтобы быть ключевым инвестором во вьетнамскую экономику: по состоянию на октябрь 2024 г. более 76% всего объема привлеченных ПИИ в долларовом выражении пришлось на Сингапур, Китай, Республику Корея, Японию и Гонконг¹⁴. Если смотреть по количеству реализуемых проектов, то США по результатам 2023 г. удалось занять 7 место в общем рейтинге со 124 реализуемыми на территории Вьетнама проектами против 707 у лидера рейтинга – КНР¹⁵. Однако в дальнейшем мы можем увидеть рост числа реализуемых американскими ТНК инвестиционных проектов на территории СРВ. Это может стать результатом интенсификации деловых контактов между представителями американского бизнеса и вьетнамскими властями и ростом числа прибывающих во Вьетнам делегаций из США¹⁶.

Потенциально одним из ключевых направлений американского инвестирования в рамках стратегии френдшоринга может стать полупроводниковая промышленность. Уже сейчас компания *Intel* реализовала в городе Хошимине крупнейший в Азии проект компании – предприятие по сборке и тестированию микросхем¹⁷. По заявлениям американской стороны, еще 15 компаний из США рассматривают вероятность реализации инвестиционных проектов на территории Вьетнама общим объемом инвестиций 8 млрд долл. США: речь идет об инвестициях не только в сами предприятия по производству микросхем, но и в создание необходимой энергетической инфраструктуры, для чего инвесторы планируют реализовать проекты в области возобновляемой энергетики. Вьетнамская же сторона в этой связи прорабатывает вопрос об изменении законодательства для того, чтобы либерализовать рынок электроэнергии в стране, и позволить предприятиям закупать электричество напрямую у производителей, минуя посредника в лице государственного энергетического регулятора¹⁸.

Разумеется, в случае с полупроводниками речь идет о стратегическом совпадении интересов: США нуждаются в диверсификации поставок микросхем, Вьетнам же делает ставку на долгосрочное развитие индустрии полупроводников в стране, рассчитывая на положительный экономический эффект для страны и реализацию структурной трансформации экономики в сторону развития высокотехнологичных производств с высокой добавленной стоимостью¹⁹.

Учитывая сказанное выше, размышляя о реализации стратегии френдшоринга со стороны США, необходимо понимать, что Вьетнам – страна, стремящаяся к сохранению политической субъектности, защите национального суверенитета и продвижению национальных интересов с учетом складывающихся геополитических реалий. Необходимость балансировать реализацию национальных интересов страны в ситуации геополитического противостояния нескольких держав и соответствующего хеджирования возникающих рисков – частый сюжет в работах вьетнамских авторов, посвящённых внешнеполитической стратегии страны²⁰. Более того, двенадцатая статья действующей Конституции СРВ в редакции 2013 г. утверждает стремление Вьетнама к многосторонним и диверсифицированным внешнеполитическим отношениям и международной интеграции на основе равноправия²¹. Такое внимание к необходимости находить баланс между национальными интересами, различными крупными акторами международной политики, и острыми геополитическими противоречиями можно считать результатом выстраданного на историческом опыте понимания опасностей отождествления своих национальных интересов с различными полюсами международной политики: распад СССР и окончание Холодной войны в свое время стали для СРВ, делавшей в своей внешней политике основную ставку на Советский Союз, значительным вызовом. Современный Вьетнам в этом смысле можно оценивать как «державу среднего уровня», страну, стремящуюся играть свою роль в региональных и внерегиональных объединениях, и создавать самостоятельную внешнеполитическую повестку²². Исходя из этого, подчеркнем, что с точки зрения вьетнамской внешнеполитической стратегии френдшоринг и соответствующие интенции США и стран Западной Европы – лишь фактор развития, но не определяющая его переменная.

Имеющиеся планы по развитию структуры полупроводниковой промышленности на территории Вьетнама в значительной степени опираются на использование руководством страны в своих интересах потребностей американских ТНК и политиков к переносу высокотехнологичных производств из Китая в другие страны: это дает Вьетнаму

шанс на развитие инноваций на территории страны посредством привлечения ПИИ в ситуации ограниченности внутренних финансовых ресурсов²³.

Однако идея френдшоринга применительно к Вьетнаму обладает несколькими условностями. Во-первых, выдвигая концепцию, западные политики исходят из предпосылки дружественного характера политических режимов, что часто определяется западными авторами через идею о ценностной (идеологической) близости стран, выступающих объектами френдшоринга. Однако в ценностном и политическом смыслах правящий режим во Вьетнаме, равно как и само вьетнамское общество ближе к КНР: речь может идти как о культурной близости в исторической проекции, когда традиционные институты власти и формы реализации письменной культуры Вьетнама выстраивались на основе китайских заимствований и конфуцианских этических установок, так и об актуальной для обеих стран идеологической платформе коммунизма, легитимирующей главенство правящих коммунистических партий как в КНР, так и в СРВ. На схожее противоречие в свое время указывали европейские авторы, обсуждая подписание в 2020 г. соглашения между СРВ и Европейским Союзом о свободной торговле: Европейская комиссия в этическое обоснование соглашения положила указание на содействие реформам во Вьетнаме, продвижение «сил добра» через помощь одному из густонаселённых государств Юго-Восточной Азии продвинуться на пути развития системы защиты прав рабочих²⁴, противники же говорили об авторитарном характере правящего режима в стране и нарушениях прав человека во Вьетнаме, что в их глазах ставило под вопрос этическую составляющую подписанного соглашения²⁵.

Вторая условность – реалистичность экономических предпосылок френдшоринга как антикитайской стратегии: как показывают исследования, частичный отказ США и ряда стран Западной Европы от поставок из Китая и переориентации потоков на такие страны как Вьетнам и Мексика, приводит к росту зависимости этих стран от поставок из Китая²⁶: речь может идти как и о сложной технологической взаимозависимости и проблемах с оперативной переориентацией цепочек поставок, так и о сознательном использовании китайским бизнесом таких стран как Вьетнам для обхода американских антидемпинговых пошлин посредством формального изменения страны происхождения продукции²⁷. Сравнительное преимущество вьетнамской экономики сейчас – более низкий уровень заработной платы в стране в сравнении с Китаем. По данным на 2022 г. минимальная заработная плата во Вьетнаме

варьировалась от 140 до 202 долл. США в зависимости от региона, по сравнению с 197 до 370 долл. США в материковом Китае²⁸. Другое сравнительное преимущество Вьетнама – развитые логистические связи с Китаем, что делает Вьетнам привлекательным с точки зрения переноса предприятий по конченной сборки продукции посредством ручного труда, но ставит под вопрос целесообразность развития в стране сложных технологических производств, соответствующая материальная база для которых уже сложилась в КНР. Изменение этой ситуации потребует дополнительных финансовых вложений в страну и времени на реализацию соответствующих инвестиционных проектов, что, равно как и в ситуации с решорингом, ставит под вопрос экономическую целесообразность стратегии.

Вместо заключения

Подводя итоги, заметим, что, как это ни парадоксально, торгово-экономический конфликт, разворачивающийся в последние десятилетия между КНР и США, создает для экономики Вьетнама дополнительные стимулы к росту благодаря возможности привлечения на свою территорию прямых иностранных инвестиций как из США, а также стран Европейского Союза, так и из самого Китая, для которого перенос части производств во Вьетнам – способ снижения санкционных и иных рисков и дополнительный путь к проникновению на американский рынок сбыта. В общую копилку также стоит добавить пока еще актуальное для вьетнамской экономики сравнительное преимущество в виде многочисленной и сравнительно дешевой рабочей силы, эффект от наличия которой усиливается стабильностью политических институтов, а также прямой доступ к ключевым морским торговым путям. Реализация стратегии френдшоринга имеет для Вьетнама положительный эффект: в стране располагается все большее количество высокотехнологичных производств, для произведённой в этой стране продукции продолжают открываться внешние рынки.

Однако в какой степени Вьетнам сможет использовать складывающуюся благоприятную внешнюю конъюнктуру в свою пользу и в какой степени внешние условия действительно благоприятны – вопрос открытый. Стратегия френдшоринга вытекает не из логики и реалий безграничной свободы международной торговли, снижения тарифных и иных торговых и экономических барьеров, где ключевой определяющей выбора локации для размещения производства является наличие у страны сравнительных преимуществ в той или иной отрасли, но, напротив, из соображений и логики геополитической конкуренции, где

ведущую роль в принятии экономических решений играет фактор политической лояльности и единства разделяемых государствами и политическими режимами ценностей. Географическая и ценностная близость Вьетнама к Китаю очевидна: свою роль может играть и общее конфуцианское прошлое, и коммунистическое в плане официальной государственной идеологии настоящее. В этом смысле Вьетнам для США и стран Западной Европы – лишь временный попутчик. Как представляется, это отлично понимает руководство Вьетнама, страны, имеющей печальный опыт ограничения своих внешнеполитических контактов лишь одним полюсом биполярного мира в годы Холодной войны и стремящейся балансировать сейчас свои национальные интересы с учетом существующих в мире геополитических противоречий.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

ВОЛЫНСКИЙ Андрей Игоревич, старший преподаватель Кафедры стран Восточной Азии Государственного академического университета гуманитарных наук, Москва, Россия

Статья поступила в редакцию 29.10.2024;
одобрена после рецензирования 15.11.2024;
принята к публикации 27.11.2024.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Andrey I. VOLYNISKH, Senior lecturer of the Department of East Asian Countries of the State Academic University for the Humanities, Moscow, Russia

The article was submitted 29.10.2024;
approved 15.11.2024;
accepted to publication 27.11.2024.

¹ Kessler Sarah. What Is 'Friendshoring'? The New York Times. 18 Nov. 2022.

URL: <https://www.nytimes.com/2022/11/18/business/friendshoring-jargon-business.html>

² Remarks by Secretary of the Treasury Janet L. Yellen on Way Forward for the Global Economy. U.S. Department of the Treasury. 13 April 2022.

URL: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy0714>

³ National Security Strategy. The White House. Washington. October 2022. PDF available at <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/11/8-November-Combined-PDF-for-Upload.pdf>. P. 2.

⁴ National Security Strategy. The White House. Washington. October 2022.. P. 23-24.

⁵ Trade Balances in China and the US Are Largely Driven by Domestic Macro Forces. International Monetary Fund. Blog. 12 Sept. 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/09/12/trade-balances-in-china-and-the-us-are-largely-driven-by-domestic-macro-forces>

⁶ Матвеенков К. На грани развода. Куда приведет технологическая война между Китаем и США? РСМД. 25 июня 2020. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/na-grani-razvoda-kuda-privedet-tekhnologicheskaya-voyna-mezhdu-kitaem-i-ssha/>

⁷ Яковлев П. Модель "nearshoring" – концепция новой экономики Латинской Америки // Мировая экономика и международные отношения, 2023, Том 67, № 2. С. 93–103. DOI:10.20542/0131-2227-2023-67-2-93-103 EDN: WYCAAE

⁸ Hardwick Sam, Triggs Adam. Friend-shoring no ready-made answer to Asian supply chain resilience. The East Asia Forum. 27 Nov. 2022. URL: <https://eastasiaforum.org/2022/11/27/friend-shoring-no-ready-made-answer-to-asian-supply-chain-resilience/>

⁹ What's the difference between 'friendshoring' and other global trade buzzwords? World Economic Forum. 17 Feb. 2023. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/02/friendshoring-global-trade-buzzwords/>

¹⁰ Goes C., Bekkers E. The Impact of Geopolitical Conflicts on Trade, Growth, and Innovation. Staff Working Paper ERSD, 2022. https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd202209_e.htm

¹¹ Remarks by Secretary of the Treasury Janet L. Yellen on Economic Resilience in Hanoi, Vietnam. U.S. Department of the Treasury. 21 July 2023. URL: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy1639>

¹² Guarascio Francesco. Vietnam may resist diplomatic upgrade with Washington as U.S.-China tensions simmer. Reuters. 23 March 2023. URL: <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/vietnam-may-resist-diplomatic-upgrade-with-washington-us-china-tensions-simmer-2023-03-23/>

¹³ Денисович Юрий. "Всеобъемлющее партнерство" и "четыре нет": как Вьетнам выстраивает отношения с США. Тасс. 15 сентября 2023. URL: <https://tass.ru/opinions/18757303>

¹⁴ Vietnam Foreign Direct Investment. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/vietnam/foreign-direct-investment>

¹⁵ Number of foreign direct investment (FDI) projects in Vietnam in 2023, by country and territory. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1208420/vietnam-number-of-fdi-projects-by-country-and-territory/>

¹⁶ 50 leading US businesses to visit Vietnam. Vietnam Investment Review under the Ministry of Planning and Investment. 13 March 2024. URL: <https://vir.com.vn/50-leading-us-businesses-to-visit-vietnam-109489.html>

¹⁷ Ho Chi Minh campus. Intel. URL: <https://www.exploreintel.com/vietnam>

¹⁸ Chipmakers among 15 US firms eyeing \$8 bln Vietnam investment - US official. Reuters. 26 Jan. 2024. URL: <https://www.reuters.com/technology/fifteen-us-semiconductors-firms-eye-8-bln-investment-vietnam-senior-us-official-2024-01-26/>

¹⁹ Vietnam Plans to Establish Over 20 Semiconductor Plants. TrendForce. 10 Oct. 2024. URL: <https://www.trendforce.com/news/2024/10/10/news-vietnam-plans-to-establish-over-20-semiconductor-plants/>

²⁰ См., например: Редакционная К. О защите диссертаций // Вьетнамские исследования, 2023, Том 7, №3. С. 98–101. DOI:10.54631/VS.2022.64-117628

²¹ Конституция Социалистической Республики Вьетнам. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/wipolex/ru/legislation/details/21482>

²² Вершинина В. В. Региональные организации во внешней политике Вьетнама. Взгляд через призму концепта "держав среднего уровня". М.: Аспект-пресс, 2023.

²³ Reshoring Special Report: Vietnam sees strongest reshoring-related growth over past year. S&P Global. 27 Sep. 2024. URL: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/mi/research-analysis/reshoring-special-report-vietnam-sees-strongest-reshoringrelated-growth-over-past-year-sep24.html>

²⁴ Commission welcomes European Parliament's approval of EU-Vietnam trade and investment agreements. 12 Feb. 2020. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_227

²⁵ Nessel Camille, Verhaeghe Elke. The EU narrative around trade with Vietnam. The Loop. URL: <https://theloop.ecpr.eu/the-eu-narrative-around-trade-with-vietnam/#>

²⁶ Hoang T., Lewis G. As the U.S. is Derisking from China, Other Foreign U.S. Suppliers Are Relying More on Chinese Imports. FEDS Notes. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System, August 02, 2024, <https://doi.org/10.17016/2380-7172.3498>

²⁷ America Tightens Grip on Chinese Furniture via Vietnam & Malaysia. Wood Central. 26 Jul. 2024. URL: <https://woodcentral.com.au/america-tightens-grip-on-chinese-furniture-via-vietnam-malaysia/>

²⁸ Huld Arendse. Exploring Friendshoring: Shifting Operations in Asia and China+1. Dezan Shira & Associates. 27 Sep. 2023. URL: <https://www.aseanbriefing.com/news/exploring-friendshoring-shifting-operations-in-asia-and-china/>