

Keterkaitan Huawei dan Tiongkok: Instrumen, Subjek, atau Agen?

Ergy Ghulam Habibie – 071012023

Program Studi S1 Hubungan Internasional, Universitas Airlangga

ABSTRAK

Peran perusahaan multinasional menjadi perhatian sentral di era globalisasi. Paling tidak hal inilah yang terlihat dari peran perusahaan telekomunikasi asal Tiongkok, Huawei. Pertumbuhan bisnis Huawei dalam dua dekade terakhir berdampak pada adanya respon penolakan dari negara-negara tujuan pemasarannya. Penolakan dari produk-produk Huawei didasari oleh asumsi Huawei sebagai ancaman keamanan oleh beberapa negara, termasuk oleh Amerika Serikat, Australia, dan Uni Eropa. Dengan adanya asumsi keterkaitan Huawei dan Tiongkok maka memunculkan pertanyaan yakni apakah Huawei dapat dengan mudah diklasifikasikan sebagai instrumen kepentingan nasional Tiongkok? Jika tidak, seperti apakah tepatnya bentuk keterkaitan Huawei dalam pencapaian kepentingan nasional Tiongkok berlangsung? Penelitian ini menghadirkan opsi lain dari bentuk keterkaitan Huawei dan Tiongkok, yakni subjek ataukah agen.

Kata-kata kunci: Huawei, Tiongkok, kepentingan nasional, instrumen, subjek, agen.

The role of multinational corporations become a central concern in the era of globalization. At least this is visible from the role of Chinese telecommunications company, Huawei. Huawei's business growth in the last two decades have an impact on the growing rejection from countries of Huawei market. Rejection of products based on the assumption that Huawei was perceived as security threat by several countries, including the United States, Australia, and the European Union. With the assumption of Huawei and China linkage then raises the question of whether Huawei could easily be classified as an instrument of China interest? If not, then what exactly is the form of Huawei-China linkage in the frame of achieving China National interest? This research presents another option of linkages between Huawei and China, whether Huawei is the subject or the agent.

Kata-kata kunci: Huawei, Tiongkok, kepentingan nasional, instrumen, subjek, agen.

Ekspansi bisnis Huawei ke pasar global tidak serta merta mampu menjangkau pangsa pasar telekomunikasi. Dalam perjalanan internasionalisasinya, Huawei dianggap sebagai ancaman keamanan oleh beberapa negara, termasuk oleh Amerika Serikat, Australia, Uni Eropa, dan beberapa negara lain. Asumsi ancaman keamanan ini muncul akibat adanya dugaan keterkaitan Huawei dengan pemerintah Tiongkok. Respon utama dari produk Huawei yang dianggap mengancam keamanan ini datang dari AS yang menilai Huawei memanfaatkan investasi di negara lain untuk mengontrol dan mengambil data-data rahasia dari suatu negara. Melalui laporan yang berjudul "*Investigative Report on the U.S. National Security Issues Posed by Chinese Telecommunications Companies Huawei and ZTE,*" Huawei dianggap tidak mampu untuk membuktikan kredibilitas sebagai perusahaan telekomunikasi terdepan dan terkesan menutupi mengenai relasi perusahaan dengan pemerintah Tiongkok. Di Australia, pemerintahan Tony Abbot melanjutkan pelarangan partisipasi Huawei dalam lelang kontrak National Broadband Network Australia (NBN) sebesar 38 juta dolar AS. Sedangkan di Uni Eropa, Huawei ditolak karena dianggap melakukan persaingan bisnis yang tidak adil. Melalui Komisioner Perdagangan, Karel De Gucht, Uni Eropa menyatakan akan melakukan investigasi terkait subsidi dana dari pemerintah Tiongkok yang diberikan kepada Huawei. Selain dari AS, Australia, dan Uni Eropa, Huawei turut menghadapi persoalan pelarangan operasi di beberapa negara lain yakni Aljazair, Kanada, Selandia Baru, dan India dengan alasan yang berbeda-beda.

Alasan populer dibalik penolakan Huawei adalah tuduhan bahwa Huawei menjadi alat kepentingan nasional dari Tiongkok. Sehingga kekhawatiran negara-negara tersebut terhadap produk-produk Huawei tidak bisa dilepaskan dari Tiongkok sebagai negara tempat Huawei berasal. Kecemasan ini muncul didasari atas akibat meningkatnya pertumbuhan teknologi yang dijalankan oleh Tiongkok. Jaringan intelejen Tiongkok menjadi sangat aktif dan canggih, terutama yang berkaitan dengan spionase ekonomi dalam pasar internasional seperti AS. Sehingga, Huawei sebagai perusahaan penyedia alat telekomunikasi diyakini oleh AS dan negara-negara lain memiliki hubungan dengan pemerintah Tiongkok dan digunakan sebagai alat perantara dalam aksi pengintaian pemerintah Tiongkok. Keyakinan ini terkait pula dengan keterlibatan militer Tiongkok, People's Liberation Army (PLA). Asumsi keterlibatan PLA dalam bisnis Huawei didasarkan atas latar belakang dari pendiri Huawei, Ren Zhengfei, sebagai seorang mantan anggota PLA.

Keyakinan mengenai ancaman keamanan yang dibawa oleh Huawei juga didasari dari isu mengenai ketiadaan transparansi dalam struktur organisasi perusahaan. Pelanggan dari Huawei tidak dapat memastikan

siapa pemegang kendali perusahaan. Menurut negara-negara yang menolak produk Huawei, Huawei tidak kooperatif ketika diminta untuk menyediakan daftar sepuluh pemegang saham terbesar perusahaan. Hal ini dinilai AS sebagai indikasi ancaman dari ekspansi bisnis Huawei.

Asumsi keterlibatan pemerintah Tiongkok dalam internasionalisasi bisnis Huawei memerlukan penelitian lebih lanjut untuk membuktikan benar tidaknya tuduhan yang dialamatkan oleh negara-negara tersebut kepada Huawei. Dengan demikian penting untuk memunculkan pertanyaan mengenai pengklasifikasian bentuk keterkaitan Huawei dalam pencapaian kepentingan nasional Tiongkok. Dengan kata lain, apakah Huawei dapat dengan mudah diklasifikasikan sebagai instrumen kepentingan nasional Tiongkok? Jika tidak, seperti apakah tepatnya bentuk keterkaitan Huawei dalam pencapaian kepentingan nasional Tiongkok berlangsung?

Merkantilisme dalam Globalisasi

Untuk mengklarifikasi keterkaitan Huawei dan Tiongkok, perlu untuk melihat hubungan antara negara dan pasar dalam kerangka Ekonomi Politik Internasional. Dari ketiga pendekatan yang menjelaskan hubungan antara negara dan pasar, salah satunya terdapat teori merkantilisme. Perlu dicatat bahwa teori merkantilisme muncul pada sekitar lima abad yang silam, yakni pada abad keenambelas dan ketujuhbelas. Namun untuk mengaitkan dengan keterkaitan Huawei dan Tiongkok, maka penting untuk menelusuri perkembangan dan dinamika teori merkantilisme pada era globalisasi.

Dengan adanya fenomena globalisasi yang dipercayai kaum liberalisme, kaum merkantilis juga sepakat bahwa globalisasi ekonomi sedang berjalan. Namun kaum merkantilis melihat globalisasi bukan sebagai hal baru. Jika pandangan globalisasi seringkali ditandai dengan kehadiran aktor-aktor non-negara seperti perusahaan multinasional, maka merkantilisme berpandangan bahwa kehadiran perusahaan multinasional disamakan seperti korporasi dagang di era merkantilisme klasik, layaknya British East India Company di abad ketujuhbelas dan kedelapanbelas. Dengan kata lain, kaum merkantilis tidak menganggap perusahaan multinasional sebagai aktor kapitalis baru dalam perdagangan bebas, melainkan sebagai turunan dari korporasi dagang yang telah ada sejak lama.

Lebih lanjut merkantilisme berpandangan bahwa meningkatnya perusahaan-perusahaan multinasional tidak serta merta menghilangkan peran negara di dalamnya. Kaum merkantilis menganggap perusahaan multinasional sebagai bentuk kontemporer dari ekspansi ekonomi negara-negara tertentu. Negara-negara tertentu ini merujuk pada

negara-negara yang gencar meningkatkan perekonomiannya melalui ekspansi secara ofensif, termasuk dengan cara mengambil kedaulatan negara-negara yang lebih lemah. Negara-negara kuat ini menjadikan perusahaan multinasional sebagai alat untuk mempertaruhkan kedaulatan negara-negara lemah. Sehingga negara mempunyai peran penting sebagai sebuah institusi penyeimbang, sedangkan perusahaan multinasional memiliki peran sebagai pendorong dari pendapatan luar negeri yang digunakan untuk menjamin kesejahteraan negara dan membiayai militer serta komitmen politik luar negeri.

Sebagai bentuk kontemporer, hubungan perusahaan multinasional dengan negara menjadi lebih lunak (*soft*) dalam pandangan merkantilisme kekinian. Jika merkantilisme klasik melihat perusahaan multinasional sebagai sebuah alat kepentingan nasional secara rigid, maka merkantilisme di era globalisasi melihat peran perusahaan multinasional secara lebih fleksibel. Hal ini membawa penulis untuk menginterpretasikan bahwa menempatkan perusahaan multinasional yang bersifat swasta dalam penggunaan kepentingan nasional tidaklah mudah. Sebagai gantinya, perlu diperiksa bentuk-bentuk lain dari keterkaitan perusahaan dengan kepentingan nasional negara. Berdasarkan hal ini maka bentuk lain dari keterkaitan perusahaan dalam kepentingan nasional adalah subjek dan agen. Jika instrumen merupakan turunan dari konsep politik, maka subjek merupakan turunan dari konsep hukum, sedangkan agen merupakan turunan dari konsep ekonomi.

Konsepsi Instrumen, Subjek, dan Agen

Dalam penelitian ini, penulis mengonsepsikan bentuk keterkaitan Huawei dan Tiongkok tidak saja sebagai instrumen kepentingan nasional. Melainkan muncul konsepsi lain dari bentuk keterkaitan Huawei dan Tiongkok, yakni sebagai subjek ataukah agen. Sehingga sebelum mengoperasionalkan ke dalam kaitan Huawei dan Tiongkok, penting untuk membedakan ketiga konsep tersebut terlebih dahulu.

Instrumen

Jika merujuk pada definisi yang terdapat pada Oxford Dictionaries, maka instrumen didefinisikan sebagai (1) *A tool or implement, especially one for precision work*; (2) *A means of pursuing an aim*. Jika instrumen merupakan sebuah alat, maka instrumen tidak memiliki kendali atas benda yang dikenai. Dengan kata lain, instrumen sebagai alat hanya menjalankan apa yang diperintahkan oleh pemakainya.

Seringkali instrumen digunakan sebagai alat bantu untuk memperoleh hasil pekerjaan yang lebih baik. Sebagai contoh, gergaji merupakan instrumen untuk memotong kayu yang digunakan oleh tukang kayu. Untuk memotong kayu dapat menggunakan alat pemotong lain, seperti pisau, namun hasil potongan kayu akan lebih terlihat sempurna jika menggunakan gergaji.

Jika instrumen ini dikaitkan dengan hubungan perusahaan dan negara, maka perusahaan bersifat pasif. Dengan kata lain perusahaan berada di bawah kontrol negara. Karena bersifat pasif maka perusahaan menjalankan instruksi-instruksi negara yang bertujuan untuk mencapai kepentingan nasional. Sehingga seringkali perusahaan yang menjadi instrumen kepentingan ini merupakan perusahaan milik pemerintah yang dikontrol secara penuh. Negara memegang peran secara penuh terhadap pengembangan perusahaan, yakni negara berperan sebagai pengawas terhadap pengembangan perusahaan.

Subjek

Sedangkan definisi subjek adalah (1) *A person or thing that is being discussed, described, or dealt with*. Jika subjek merupakan seseorang atau sesuatu yang sedang dibahas, maka subjek memiliki poin yang menjadikannya sebagai sebuah topik pembahasan. Untuk mengoperasionalkan subjek, penulis mengambil contoh subjek hukum internasional. Dalam hal ini, subjek merujuk pada pemegang hak dan kewajiban. Seperti negara adalah subjek hukum internasional, sehingga negara memiliki hak dan kewajiban hukum internasional. Sebagai subjek hukum internasional, negara terikat berdasarkan kehendak sukarela dari negara tersebut.

Berbeda dengan instrumen yang bersifat pasif, perusahaan sebagai subjek bersifat aktif dalam hubungannya dengan negara. Namun keaktifan perusahaan ini bukan merupakan instruksi langsung dari pemerintah. Melainkan bentuk sukarela dan inisiatif perusahaan untuk melibatkan diri di dalam upaya pencapaian kepentingan nasional. Perusahaan memiliki sejumlah kebijakan tersendiri untuk mengembangkan bisnisnya. Namun perusahaan juga memanfaatkan arena dan fasilitas yang diberikan negara untuk mendukung pengembangan perusahaan. Sehingga negara tidak memiliki kekuasaan lebih untuk memberikan instruksi kepada perusahaan dan hanya berperan sebagai fasilitator. Perusahaan swasta menjadi contoh dari peran perusahaan sebagai subjek.

Agen

Sementara agen didefinisikan sebagai (1) *A person who acts on behalf of another, in particular*; (2) *A person or thing that takes an active role or produces a specified effect*. Jika agen didefinisikan sebagai seseorang yang bertindak atas nama orang lain dan bersifat aktif, maka agen terikat pada kontrol yang diawasi pihak ketiga dan bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pihak ketiga. Seperti halnya agen asuransi. Perusahaan asuransi mempekerjakan seorang agen untuk memasarkan produk asuransi kepada para konsumen. Untuk memasarkan produk asuransi ini, maka seorang agen asuransi harus mengetahui secara detail mengenai produk-produk yang dipasarkannya dan kemudian disesuaikan dengan kebutuhan konsumen.

Jika instrumen bersifat pasif, maka perusahaan sebagai agen sama dengan subjek yang bersifat aktif. Perusahaan memiliki sejumlah inovasi tersendiri guna mencapai tujuan yang sejalan dengan kepentingan nasional negara. Namun berbeda dengan subjek, perusahaan yang berperan sebagai agen memiliki kesesuaian erat dengan negara dan wajib bertanggungjawab terhadap negara. Negara menjadi *supplier* (pemasok) terhadap kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan perusahaan. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadi contoh dari peran negara sebagai agen.

Tabel 1.1. Perbedaan Operasionalisasi Instrumen, Subjek, dan Agen

	Instrumen	Subjek	Agen
Pasif/Aktif	Pasif	Aktif	Aktif
Tanggung Jawab terhadap Pihak Ketiga	Ada	Sukarela	Ada
Kontrol dari Pihak Ketiga	Ada	Ada, jika berkewajiban	Ada

Dari ketiga konsepsi mengenai instrumen, subjek, dan agen maka dapat ditemui perbedaan seperti yang ditampilkan dalam tabel 1.1. Untuk mengoperasionalkan konsepsi-konsepsi tersebut dalam melihat keterkaitan Huawei dan Tiongkok, maka penulis melihat melalui temuan data-data. Antara lain data-data yang berisi struktur organisasi Huawei, daftar pemegang saham Huawei, dukungan kebijakan pemerintah terhadap Huawei, hubungan Huawei dalam politik luar negeri Tiongkok, serta beberapa data pendukung lain.

Sejarah Perkembangan Huawei

Huawei menjadi salah satu perusahaan industri manufaktur telekomunikasi asal Tiongkok yang memiliki perkembangan pesat. Dalam perjalanan dua puluh tahun sejak didirikan, Huawei telah mampu bersaing dengan perusahaan telekomunikasi global. Bahkan

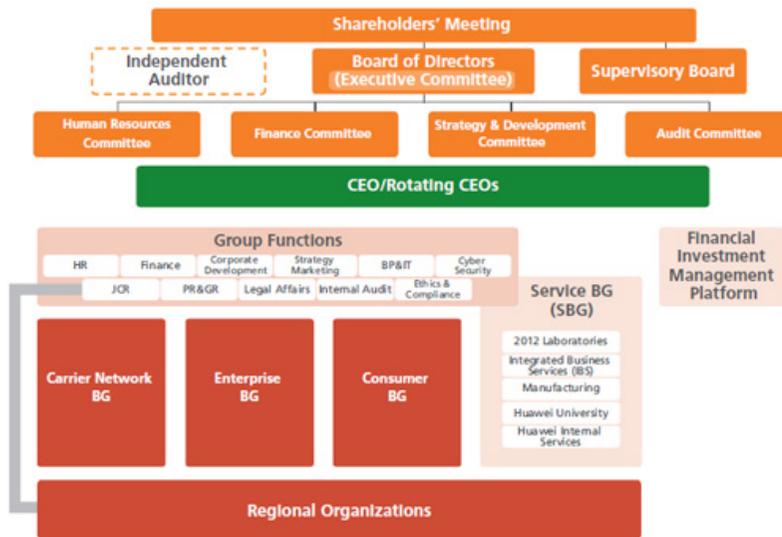
Huawei telah mampu menjadi perusahaan penyedia alat dan jaringan telekomunikasi terbesar kedua di dunia setelah Ericsson.

Kegiatan bisnis Huawei yang tumbuh secara pesat tidak dapat dipisahkan dari peran para pemegang saham. Union of Huawei Investment and Holding Co., Ltd. selaku serikat pekerja Huawei dan Ren Zhengfei selaku pendiri sekaligus CEO Huawei menjadi dua pihak yang memiliki modal dalam bisnis Huawei. Ren memiliki saham sebesar 1,4% dari total saham. Sedangkan sisanya yakni sebesar 98,6% dimiliki oleh Union. Dari 98,6% saham yang dimiliki Union, dilakukan pembagian melalui sebuah skema implementasi yang bernama *Employee Shareholding Scheme*. Di dalam skema ini, saham Huawei dibagi di antara 84.187 pegawai Huawei. Dengan pembagian kepemilikan antara Ren dan Union, maka dapat dikatakan bahwa Huawei murni merupakan perusahaan telekomunikasi swasta.

Dalam struktur organisasinya, Huawei dipimpin oleh seorang *Chief of Executive Officer* (CEO) tetap yakni Ren Zhengfei yang juga sekaligus sebagai pendiri Huawei. Selain CEO tetap, Huawei juga dipimpin oleh CEO tidak tetap yang dirotasi selama enam bulan sekali. Tugas dari CEO tidak tetap ini bertanggungjawab terhadap operasi bisnis Huawei dan krisis manajemen. Kinerja CEO ini berada di bawah pengawasan *Board of Director* (BOD) yang terdiri dari Komite SDM, Keuangan, Strategi dan Pengembangan, serta Audit. Setingkat dengan posisi BOD, turut terdapat Supervisory Board dan auditor independen. Supervisory Board memiliki fungsi sebagai pengawas dalam sistem keuangan serta kinerja perusahaan. Sedangkan auditor independen memiliki fungsi untuk mengaudit keuangan tahunan Huawei. Sejak tahun 2000, Huawei memercayakan audit keuangannya kepada KPMG, perusahaan auditor asal AS.

Di atas Board of Director dan CEO terdapat rapat tahunan pemegang saham. Melalui rapat tahunan inilah segala bentuk keputusan Huawei berada. Dalam rapat ini, keputusan-keputusan yang diambil Union selaku pemegang saham terbesar akan ditinjau oleh Komisi Perwakilan atau sering disebut sebagai The Commission. Komisi ini terdiri atas perwakilan dari pegawai yang memegang saham Huawei.

Bagan 1.1. Struktur Organisasi Huawei



Sumber: Huawei Corporate Information

Sebelum berhasil menduduki posisi perusahaan telekomunikasi nomor dua di dunia, Huawei mengalami sejarah yang panjang sejak pendiriannya di tahun 1987. Huawei Investment and Holding Co., Ltd. menjadi nama resmi perusahaan telekomunikasi asal Tiongkok yang didirikan oleh Ren Zhengfei. Sebelum mendirikan Huawei, Ren merupakan anggota militer Tiongkok, People's Liberation Army (PLA). Jabatan terakhir Ren dalam karir militernya adalah sebagai General Staff Departement di Akademi Teknik Militer Tiongkok. Pada jabatan tersebut, Ren bertanggungjawab terhadap riset telekomunikasi untuk kepentingan militer Tiongkok. Dalam penelitian ini, penulis membagi perkembangan Huawei ke dalam empat tahapan sebelum memasuki pasar global. Yaitu Huawei sebagai importir produk telekomunikasi, Huawei sebagai pengembang Research and Development (R&D), Huawei sebagai produsen C&Co8, dan Huawei sebagai *National Champion*.

Huawei sebagai Importir Produk Telekomunikasi

Sebelum memulai untuk memproduksi peralatan telekomunikasi, Huawei terlebih dahulu bergerak dalam penjualan penghubung (*switch*) telepon impor. Perusahaan eksportir alat telekomunikasi asal Hong Kong menjadikan Huawei sebagai agen untuk mendistribusikan

produknya di wilayah Tiongkok daratan. Dalam tahapan ini, Huawei sekaligus membentuk kader peneliti yang mengadopsi produk impor tersebut yang nantinya dikembangkan untuk memproduksi alat telekomunikasi dengan merk Huawei. Pembentukan kader peneliti tersebut sekaligus menjadi cikal bakal dari pengembangan *Research and Development* (R&D) Huawei.

Di saat Huawei bergerak dalam kegiatan impor produk telekomunikasi, pada saat itu pula pemerintah Tiongkok mengeluarkan kebijakan dalam melonggarkan kebijakan impor. Pada era reformasi telekomunikasi yang dilakukan Tiongkok pada 1980an, fokus utama pemerintah adalah dengan menyediakan peralatan-peralatan impor untuk mendukung kegiatan industri, terutama pada sektor telekomunikasi. Sehingga untuk mencapai tujuan ini, Tiongkok perlu untuk mengimpor teknologi dan peralatan asing. Fokus pemerintah untuk mengimpor peralatan asing juga tidak dapat dilepaskan dari ketidakmampuan produsen domestik untuk menyediakan peralatan bagi perusahaan penyedia jasa telekomunikasi yang sedang berkembang. Tingginya permintaan jasa telekomunikasi di Tiongkok turut membawa perhatian bagi perusahaan manufaktur telekomunikasi di negara-negara lain. Perusahaan-perusahaan ini mendorong pemerintah di negaranya masing-masing untuk bersedia memberikan pinjaman bagi Tiongkok untuk mengimpor peralatan telekomunikasi.

Huawei dalam Pengembangan Research and Development (R&D)

Setelah berhasil sebagai importir peralatan telekomunikasi asing, Ren memiliki keinginan untuk mengembangkan Huawei sebagai salah satu pemain dalam industri manufaktur telekomunikasi domestik Tiongkok. Hal ini sejalan dengan visi Ren yang ingin menciptakan sebuah perusahaan kompetitor domestik bagi perusahaan-perusahaan penyedia alat telekomunikasi internasional. Untuk mewujudkan visi ini, Huawei membangun R&D melalui investasi modal senilai 100 juta yuan yang didapat dari pinjaman dana perusahaan-perusahaan besar dengan suku bunga antara dua puluh hingga tiga puluh persen.

Ketika Huawei sedang berada dalam tahap pengembangan R&D, pemerintah Tiongkok juga melakukan dorongan untuk mengembangkan institusi R&D domestik melalui kerangka National Innovation System (NIS). Usaha-usaha pengembangan R&D oleh pemerintah tersebut muncul melalui program-program yang dibentuk oleh State Science and Technology Commission (SSTC) secara lebih rinci. Setidaknya terdapat tiga program utama yang dijalankan dalam kerangka NIS, yakni Key

Technologies Program, National High Technology (863) Program, dan Torch Program.

Program pertama adalah Key Technologies Program atau dikenal dengan *gongguan*. Program ini diluncurkan pemerintah pada tahun 1982 dalam kerangka mendukung perkembangan R&D. *Gongguan* menjadi program pertama yang diluncurkan pemerintah dalam bidang sains dan teknologi. Program ini dibentuk dengan tujuan merevitalisasi sistem R&D nasional dan berfokus pada kebutuhan teknologi serta agrikultur. Dengan tujuan ini, maka *gongguan* lebih memfokuskan pada penyelesaian isu-isu sains dan teknologi dalam konstruksi ekonomi dan pembangunan sosial.

Program kedua yakni National High Technology R&D Program atau yang sering disebut sebagai program 863, diluncurkan pemerintah pada tahun 1986. Dibentuknya program 863 didasarkan karena adanya keresahan dari para ilmuwan Tiongkok terhadap perkembangan teknologi dari negara-negara lain. Sehingga dibentuknya program 863 tidak lain memiliki tujuan untuk menyediakan dana bagi riset teknologi dan inovasi dalam area kepentingan strategis yang mendukung pembangunan ekonomi dan sosial. Melalui program 863 ini, pemerintah menyiapkan sejumlah dana untuk diinvestasikan melalui pengembangan dan inovasi dalam institusi R&D.

Program ketiga adalah Torch Program atau *houju jihua*. Program ini merupakan sebuah program yang dibentuk pemerintah dalam mendukung komersialisasi R&D. Program ini dibentuk pada tahun 1988 untuk mengakomodir tingginya permintaan terhadap industri teknologi domestik Tiongkok. Tujuan dibentuknya Torch Program adalah untuk mendorong teknologi modern agar dapat diproduksi dan dipasarkan kepada konsumen.

Huawei sebagai Produsen C&Co8

Pada dekade 1990an permintaan dari konsumen domestik terhadap alat telekomunikasi semakin tinggi. Sedangkan produksi alat telekomunikasi lokal juga telah mengalami peningkatan, termasuk oleh Huawei. Melalui pengembangan R&D yang telah dilakukan, pada tahun 1993 Huawei berhasil memproduksi C&Co8, yakni sebuah produk alat penghubung telekomunikasi. C&Co8 merupakan produk pertama yang dihasilkan Huawei secara masal dalam pasar domestik. Dalam mempersiapkan produk C&Co8, Huawei memerlukan waktu dua tahun dalam pengembangannya yang dimulai dari tahun 1991.

Seiring dengan diproduksinya C&Co8, Huawei mendapatkan keuntungan dari kebijakan pengetatan impor oleh pemerintah. Sejak tahun 1995 pemerintah Tiongkok mengeluarkan kebijakan untuk tidak lagi menerima pinjaman dana terhadap peralatan telekomunikasi impor. Bahkan pada tahun 1996 pemerintah Tiongkok mengenakan tarif impor terhadap peralatan telekomunikasi. Selain pengenaan tarif impor, pemerintah memberikan bantuan finansial bagi perusahaan-perusahaan telekomunikasi untuk meningkatkan performa teknologinya. Bantuan ini diberikan melalui pinjaman dana dari bank milik pemerintah. Bantuan pemerintah berupa pinjaman dana diberikan pula kepada konsumen yang membeli produksi telekomunikasi dalam jumlah yang besar.

Tahun 1996 juga menjadi tahun penanda ketika Tiongkok mengeluarkan sebuah kebijakan eksplisit untuk mendukung industri telekomunikasi guna mengurangi dominasi industri telekomunikasi asing. Kebijakan tersebut antara lain dilakukan oleh Kementerian Industri Informasi dalam mendorong operator telepon domestik seperti China Telecom dan China Mobile untuk menggunakan produk telekomunikasi dari produsen lokal termasuk Huawei. Melalui kebijakan-kebijakan tersebut pemerintah turut andil dalam mempersiapkan industri telekomunikasi Tiongkok di pasar domestik sebelum kemudian menjangkau pasar global.

Huawei sebagai National Champion

Keberhasilan Huawei dalam mengembangkan R&D dan berhasil memproduksi C&Co8 telah mendapatkan atensi dari pemerintah Tiongkok. Atensi ini diberikan pemerintah Tiongkok melalui pemberian predikat kepada Huawei sebagai perusahaan unggulan nasional atau sering disebut sebagai *national champion*. Dengan predikat *national champion* maka Huawei telah mendapat dukungan politik dan finansial dari pemerintah Tiongkok.

Seringkali perusahaan milik negara yang mendapatkan predikat *national champion* di Tiongkok. Namun seiring dengan pertumbuhan industri yang terjadi sejak reformasi industri, predikat ini juga disematkan pemerintah Tiongkok kepada perusahaan-perusahaan lokal yang sedang mengalami pertumbuhan. Terutama perusahaan besar yang mampu menciptakan persaingan di dalam ekonomi nasional dan meningkatkan reputasi nasional di kancah internasional. Dengan predikat ini, pemerintah Tiongkok memberikan bantuan-bantuan khusus kepada perusahaan-perusahaan tersebut, termasuk dalam bantuan finansial.

Predikat *national champion* yang disematkan kepada Huawei memberikan dampak baik kepada Huawei. Salah satunya yakni munculnya dukungan-dukungan dari para elit politik Tiongkok. Pada tahun 1994, Sekretaris Jenderal Partai Komunis, Jiang Zemin, datang menemui Ren. Selain kunjungan Jiang, beberapa elit pemerintahan Tiongkok turut mengunjungi Huawei. Tercatat pada tahun 1996, kantor pusat Huawei di Shenzhen dikunjungi oleh Liu Huaqing yang menjabat sebagai Wakil Ketua Central Military Commission, dan juga Wu Bangguo yang menjabat sebagai Wakil Perdana Menteri Tiongkok. Dalam kunjungannya tersebut, Wu menjanjikan akan memberikan pinjaman dana sebesar lima puluh juta renminbi untuk mengembangkan teknologi telepon seluler berbasis GSM. Selain dari pemerintah pusat, dukungan dari Huawei datang dari pemerintah lokal Shenzhen. Huawei dideklarasikan sebagai salah satu dari 26 proyek kunci pembangunan. Melalui keistimewaan yang diberikan pemerintah Shenzhen ini, Huawei dijanjikan akan mendapatkan dukungan penuh dari pemerintah.

Tahapan Internasionalisasi Huawei

Setelah berhasil menguasai pasar domestik Tiongkok dan memperoleh predikat sebagai *national champion*, Huawei mulai melakukan usaha untuk menembus pasar telekomunikasi global. Dimulai sejak pertengahan dekade 1990an, saat ini upaya Huawei dalam memasuki pasar global membuahkan hasil dengan menduduki peringkat dua industri telekomunikasi terbesar di dunia. Proses Huawei dalam memasuki pasar global tersebut dapat dijelaskan melalui tiga tahapan yang ditempuh oleh Huawei, yakni tahapan tentatif, tahapan lepas landas, dan tahapan matang.

Tahapan Tentatif

Tahapan pertama yang dilalui Huawei pada internasionalisasinya adalah tahapan tentatif. Berdasarkan Beiguang, tahapan tentatif adalah tahapan awal ketika Huawei baru memulai ekspansi bisnisnya di luar wilayah Tiongkok dan masih belum memiliki kematangan teknologi dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya di pasar global. Beiguang memetakan tahapan tentatif ini dimulai dari tahun 1996 hingga tahun 1999. Pada tahun 1996 Huawei menandatangani kontrak kerjasama dengan perusahaan asal Hong Kong, Hutchison–Whampoa. Setelah berhasil dengan Hutchison, Huawei kemudian mulai untuk menjangkau negara-negara lain di luar wilayah daratan Tiongkok. Rusia menjadi

negara pertama yang dituju Huawei pada tahun 1997. Setelah berhasil memasuki pasar Rusia, Huawei kemudian memasuki pasar telekomunikasi Amerika Latin dan Asia.

Negara-negara berkembang memang menjadi tujuan utama di awal tahapan internasionalisasi Huawei. Hal ini dilatarbelakangi oleh pengaruh strategi *occupying countryside first* yang menjadi strategi pegangan Huawei sejak di berkembang di tahapan domestik. Strategi *occupying countryside first* merupakan strategi yang diserap oleh Ren dari Mao Zedong, yakni “*encircling the cities from the countryside.*” Strategi *occupying countryside first* ini menunjukkan bahwa Huawei berstrategi untuk memasarkan produknya dari negara yang mudah dimasuki baru menuju yang sulit untuk dijangkau (*from the easiest to the most difficult*).

Strategi *occupying countryside first* ini serupa dengan arah politik luar negeri Tiongkok yang juga membangun aliansi politiknya dengan negara-negara berkembang. Kerjasama strategi *occupying countryside first* dari Huawei dan pemerintah Tiongkok terlihat dalam bantuan Tiongkok ke negara-negara berkembang Afrika. Pada tahun 2000, Wu bersama dengan Ren mengadakan kunjungan diplomatik ke Afrika yang bertujuan untuk menyelesaikan beberapa pengajuan kontrak telekomunikasi pada jangka waktu beberapa tahun ke depan. Hal ini menjadi diplomasi Tiongkok di negara-negara Afrika. Tiongkok membantu negara-negara Afrika untuk meningkatkan infrastruktur telekomunikasi sedangkan Huawei menjadi perusahaan yang menangani pembangunan infrastruktur tersebut.

Tahapan Lepas Landas

Berdasarkan Beiguang, tahapan lepas landas yang menjadi tahapan internasionalisasi kedua Huawei merupakan tahapan ketika Huawei mulai meningkatkan persaingannya dengan terus memperbaiki kualitas produknya. Tahapan lepas landas sekaligus menjadi penanda Huawei untuk semakin berekspansi di pasar telekomunikasi global. Tahapan ini dimulai dari tahun 1999 hingga 2001. R&D menjadi fokus utama Huawei pada tahapan lepas landas. Hal ini dikarenakan Huawei ingin membangun reputasi dan citra dari produk-produknya di pasar global, setelah sebelumnya pasar global meragukan kualitas produk Huawei pada tahapan tentatif. Salah satu upaya peningkatan R&D ini yakni Huawei membangun pusat R&D di Bangalore, India pada tahun 1999. Tahapan kedua dari internasionalisasi Huawei memang menjadi tahapan ekspansi bisnis tercepat dari Huawei. Melalui strategi marketing New Silk Road, Huawei semakin memantapkan upaya internasionalisasinya. Produk-produk Huawei telah masuk ke

negara-negara di wilayah Asia Tenggara (Thailand, Singapura, dan Malaysia), Timur Tengah (Arab Saudi dan Uni Emirat Arab), dan Afrika (Afrika Selatan dan Mesir).

Di masa tahapan internasionalisasi Huawei, pemerintah Tiongkok memiliki seperangkat kebijakan untuk mendorong pertumbuhan investasi perusahaan lokal di pasar internasional. Salah satunya pemerintah Tiongkok mengeluarkan sebuah kebijakan yakni *Zōuchūqū Zhànliè* atau dikenal dengan kebijakan *Go Global*. Kebijakan ini diluncurkan oleh pemerintah Tiongkok pada tahun 1999. Kebijakan *Go Global* merupakan strategi Tiongkok untuk mendorong *outbond foreign direct investment* (OFDI). Hal ini menjadi strategi alternatif dari Tiongkok di saat negara-negara lain lebih memilih untuk mendorong masuknya investasi asing atau *inward foreign direct investment*.

Tahapan Matang

Setelah berhasil menjangkau negara-negara berkembang di berbagai wilayah, Huawei masuk ke dalam tahapan matang, yakni ketika produk-produk Huawei mulai mampu bersaing dengan produk lain dengan kualitas teknologi tinggi. Dimulai dari tahun 2001, Beiguang memetakan bahwa tahapan ini masih terus berlangsung hingga saat ini. Tahapan matang Huawei dimulai ketika Huawei memutuskan untuk menjadikan Eropa sebagai salah satu tujuan pemasaran produknya di tahun 2001. Bersamaan dengan debutnya di Eropa, pada tahun 2001 Huawei mulai memasarkan produknya di wilayah Amerika Utara. Dengan semakin berkembangnya teknologi yang dimiliki Huawei, maka di wilayah Amerika Utara ini Huawei berani untuk menyaingi produk Cisco, dengan memasarkan produk yang 30% lebih murah.

Dalam tahapan matang ini, Huawei turut mendapat keuntungan dari dukungan Tiongkok. Seiring dengan semakin meningkatnya jumlah OFDI Tiongkok dan dibarengi dengan krisis finansial global yang melanda sejak 2008, maka pemerintah Tiongkok mengeluarkan sejumlah regulasi mengenai investasi perusahaan Tiongkok di luar negeri. Regulasi ini tertuang melalui kerangka liberalisasi dari strategi kebijakan *Go Global*. Jika pada dekade 1980an hingga 1990an perusahaan-perusahaan lokal didorong untuk berinvestasi di negara-negara berkembang, maka melalui kerangka liberalisasi ini pemerintah Tiongkok mendorong perusahaan lokal untuk mampu berinvestasi di negara-negara OECD. Untuk mendukung liberalisasi ini pemerintah Tiongkok menerbitkan sejumlah aturan yang memiliki poin terhadap adanya kelonggaran aturan mengenai investasi asing.

Huawei dan Tiongkok: Instrumen, Subjek, atau Agen?

Sebelum memulai untuk menganalisis keterkaitan antara Huawei dengan pemerintah Tiongkok, terlebih dahulu dibedakan mengenai terminologi instrumen, subjek, dan agen dalam melihat hubungan negara dan perusahaan. Perbedaan mengenai konsepsi instrumen, subjek, dan agen telah disebutkan pada operasionalisasi konsep yang tercantum dalam di bagian awal penelitian. Namun untuk dapat menentukan bentuk keterkaitan tersebut, maka penulis mengerucutkan ke dalam tiga variabel, yakni keterikatan perusahaan dengan tujuan negara, sifat dari kesesuaian perusahaan dengan tujuan negara, serta peran pemerintah dalam pengembangan perusahaan. Hal ini didasarkan atas temuan-temuan data yang telah ditampilkan, antara lain temuan data mengenai kepemilikan saham Huawei, struktur organisasi Huawei, bentuk dukungan kebijakan pemerintah Tiongkok terhadap Huawei, keterlibatan Huawei di dalam setiap kebijakan pemerintah Tiongkok. Sehingga dari ketiga variabel tersebut dapat diklasifikasikan perbedaan seperti yang tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 1.2. Operasionalisasi Instrumen, Subjek, dan Agen dalam Kerangka Hubungan Perusahaan dan Negara

	Instrumen	Subjek	Agen
Keterikatan Perusahaan dengan Tujuan Negara	Pasif	Aktif	Aktif
Sifat dari Kesesuaian Perusahaan dengan Tujuan Negara	Wajib	Sukarela	Wajib
Peran Pemerintah dalam Pengembangan Perusahaan	Pengawas	Fasilitator	Supplier

Keterikatan Perusahaan dengan Tujuan Negara

Sejak awal pendiriannya, Huawei telah menunjukkan keseriusannya untuk terlibat secara aktif dalam mendukung reformasi telekomunikasi yang sedang digalakkan pemerintah Tiongkok. Keseriusan Huawei turut tercermin dari ambisi Ren untuk membangun R&D secara mandiri. Pengembangan R&D Huawei pada kenyataannya membuahkan hasil yakni produk C&Co8. Keberhasilan Huawei dalam memproduksi

C&Co8 turut menjadi cerminan bahwa Huawei berperan aktif di dalam mewujudkan upaya Tiongkok untuk menjadi negara dengan kekuatan di sektor industri. C&Co8 ini kemudian mengantarkan Huawei untuk mendapatkan predikat sebagai *national champion* Tiongkok. Dengan predikat ini membuktikan bahwa peran aktif Huawei dalam mengembangkan produk telekomunikasi mendapatkan perhatian serius dari pemerintah. Tidak saja aktif menjalankan kebijakan pemerintah, Huawei juga aktif menjalin kerjasama dengan pihak pemerintah dan militer yang berwenang. Hal ini tidak terlepas dari figur Ren Zhengfei sebagai seorang mantan anggota PLA.

Keaktifan Huawei kembali tercermin dalam tahapan internasionalisasinya. Melalui adopsi strategi *occupying countryside first*, Huawei mendekati dengan strategi serupa dalam kebijakan luar negeri Tiongkok. Dengan strategi ini maka Huawei mendekati diri dengan konsumen-konsumen yang berada di negara berkembang. Hal ini tentu didukung oleh pemerintah Tiongkok yang juga ingin membangun citra di negara-negara berkembang.

Sifat dari Kesesuaian Perusahaan dengan Tujuan Negara

Keterlibatan Huawei secara aktif dalam mendukung reformasi telekomunikasi Tiongkok bukan merupakan komando resmi yang diperintahkan oleh pemerintah. Melainkan keterlibatan aktif Huawei ini bersifat sukarela. Hal ini didasarkan atas status Huawei yang bukan merupakan perusahaan milik pemerintah. Dengan kepemilikan saham yang dimiliki oleh Ren dan Union, Huawei mengukuhkan diri sebagai perusahaan swasta murni, bukan perusahaan milik pemerintah. Sehingga didasarkan atas kepemilikan saham tersebut, pemerintah Tiongkok tidak memiliki wewenang terhadap manajemen serta keuntungan yang dihasilkan Huawei.

Selain itu, struktur organisasi Huawei menunjukkan bahwa Huawei bekerja secara independen di luar pengaruh pemerintah Tiongkok. Huawei memiliki struktur organisasi yang keputusan tertingginya berada pada pertemuan para pemegang saham. Di bawah pengawasan pemegang saham ini terdapat *Board of Director* serta CEO yang bertanggungjawab terhadap setiap keputusan pengembangan serta keputusan operasi harian. Transparansi organisasi Huawei terlihat dari dimasukkannya auditor independen di dalam struktu organisasi Huawei. Auditor independen ini dipercayakan Huawei melalui KPMG, perusahaan auditor asal AS.

Peran Pemerintah dalam Pengembangan Perusahaan

Keterkaitan Huawei dan Tiongkok: Instrumen, Subjek, atau Agen?

Telah disebutkan bahwa Huawei bergerak sebagai perusahaan swasta dan pemerintah tidak memiliki wewenang dalam manajemen, namun pemerintah Tiongkok memiliki peranan penting dalam pengembangan Huawei yakni sebagai fasilitator. Setidaknya peran fasilitator ini terlihat dari berbagai bantuan dalam bentuk dukungan finansial yang diberikan oleh pemerintah Tiongkok sejak Huawei berdiri. Upaya pengembangan perusahaan yang dilakukan pemerintah juga terlihat dari serangkaian kebijakan yang menguntungkan Huawei. Setelah berhasil mengembangkan R&D dengan memproduksi C&Co8, Huawei kembali mendapatkan bantuan dana melalui Wakil Perdana Menteri Tiongkok, Wu Bangguo, senilai lima puluh juta renminbi. Bahkan upaya pengembangan Huawei bukan saja berasal dari pemerintah pusat, pemerintah lokal Shenzhen pun turut memberikan peran dalam pengembangan Huawei. Salah satu bentuk dukungan dari pemerintah Shenzhen ini yakni perpanjangan kredit kepada konsumen Huawei.

Huawei turut menikmati dukungan pemerintah Tiongkok yang diberikan melalui serangkaian kebijakan. Sejak reformasi telekomunikasi bergulir di era pemerintahan Deng Xiaoping, perhatian pemerintah tidak pernah lepas dari pengembangan R&D. Langkah pengembangan R&D ini termaktub di dalam sejumlah rumusan kebijakan dalam kerangka National Innovation System (NIS). Melalui fasilitas kebijakan pengembangan R&D, hal ini tentu dimanfaatkan Huawei untuk berinovasi terhadap produk-produk yang akan dikembangkan. Ketika Huawei berada pada tahapan internasional, dukungan pemerintah masih nampak melalui kebijakan *Go Global*. Dengan kebijakan *Go Global*, sejumlah bantuan finansial mengalir ke Huawei untuk pengembangan perusahaan. Kredit dari bank pemerintah termasuk salah satu bantuan finansial yang didapat oleh Huawei.

Huawei dan Tiongkok: Instrumen, Subjek, atau Agen?

Dari analisis data-data yang telah dijabarkan melalui tiga variabel tersebut, maka dapat dikatakan bahwa Huawei merupakan subjek dari kepentingan nasional Tiongkok dalam menguatkan posisinya pada sektor telekomunikasi di dunia internasional. Subjek menjadi terminologi yang tepat untuk menjelaskan keterkaitan antara Huawei dan pemerintah Tiongkok, dibandingkan dengan terminologi instrumen ataupun agen. Hal ini dikarenakan bahwa berdasarkan variabel-variabel yang telah dijelaskan, Huawei merupakan perusahaan swasta yang aktif dalam menjalin ikatan dengan pemerintah. Namun keaktifan Huawei ini bukan semata-mata bentuk komando dari pemerintah Tiongkok, melainkan Huawei secara sukarela mendukung upaya reformasi telekomunikasi Tiongkok. Meskipun tidak dapat dipungkiri pula bahwa

keaktifan Huawei ini juga bertujuan untuk meningkatkan produksi dan profit perusahaan.

Begitupun dengan pemerintah Tiongkok yang aktif dalam memberikan dukungan bagi pengembangan Huawei yang tercermin melalui serangkaian kebijakan. Meskipun pemerintah menerapkan sejumlah langkah untuk mendukung Huawei dan perusahaan telekomunikasi lainnya, namun pemerintah tidak turut campur dalam manajemen serta strategi perusahaan. Pemerintah hanya mengawasi dan tetap membebaskan perusahaan untuk mengatur manajemen serta strateginya sendiri. Hal ini membuktikan bahwa kesuksesan Huawei untuk mampu bertahan dalam pasar persaingan telekomunikasi global tetap berada di tangan Huawei. Dan jika dilihat secara keseluruhan, kebijakan-kebijakan Tiongkok lebih banyak berpengaruh kepada Huawei ketika masih berada dalam pasar domestik. Ketika Huawei telah mencapai kematangan pada tahapan internasional, kebijakan-kebijakan Tiongkok ini sebatas mendukung upaya Huawei untuk lebih mempertahankan eksistensinya dalam pasar global. Selain itu, dengan kematangan Huawei dalam pasar global berarti pula bahwa kepentingan nasional Tiongkok telah tercapai. Yakni menjadikan sektor telekomunikasi sebagai sektor andalan dan menjadikan Tiongkok sebagai kekuatan baru pada sektor ini.

Sehingga dapat dikatakan bahwa Huawei dan Tiongkok saling memberikan keuntungan bagi tujuan masing-masing. Yakni Tiongkok memiliki kepentingan untuk menjadikan negaranya sebagai empat kekuatan besar dunia pada sektor ini. Sedangkan Huawei mampu menjadi perusahaan telekomunikasi terbesar kedua di dunia mampu mewujudkan kepentingan nasional Tiongkok ini. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah menilai bahwa diperlukan desakan serta urgensi dalam memobilisasi sumber daya global, aktivitas, serta koneksi global. Wakil Menteri Sains dan Teknologi Tiongkok, Jinpei Cheng, mengungkapkan:

“China is still in the tier-four rank of scientifically marginal nations, whereas the United States and Japan are tier-one science superpowers. We hope to reach the next tier, to become a “strong nation” in basic research in the coming 20 years.”

Kesimpulan

Berdasarkan dari temuan-temuan data yang dihadirkan sejak Huawei berkembang di pasar domestik hingga masuk ke dalam pasar global, dapat disimpulkan bahwa Huawei memang memiliki keterkaitan dengan pemerintah Tiongkok. Keterkaitan ini bukan merupakan instrumen atau

agen kepentingan, melainkan Huawei merupakan subjek kepentingan nasional dari Tiongkok. Kepentingan nasional ini merujuk pada keinginan Tiongkok untuk menjadi salah satu dari kekuatan dunia dalam sektor industri telekomunikasi. Huawei dipilih sebagai subjek kepentingan nasional Tiongkok, bukan sebagai instrumen maupun agen. Hal ini didasarkan empat hal. Pertama, Huawei merupakan perusahaan swasta dan pemerintah Tiongkok tidak memiliki andil dalam struktur organisasi Huawei. Kedua, Huawei terlibat aktif di dalam upaya pencapaian kepentingan nasional Tiongkok. Ketiga, Huawei melakukan secara sukarela karena bukan merupakan perusahaan milik negara yang harus tunduk kepada pemerintah. Keempat, meskipun pemerintah Tiongkok memberikan sejumlah dukungan kepada Huawei dalam bentuk finansial, namun kunci kesuksesan Huawei hingga bersaing di pasar global tetap berada di tangan Huawei

Daftar Pustaka

Buku

- Gilpin, Robert. "Three Ideologies of Political Economy." Dalam *The Political Economy of International Relations*, 25-64. New Jersey: Princeton University Press, 1987.
- _____. "The New Global Economic Order." Dalam *Global Political Economy Understanding the International Economic Order*. New Jersey: Princeton University Press, 2001.
- Harwit, Eric. *China's Telecommunications Revolution*. New York: Oxford University Press, 2008.
- Jackson, Robert dan Georg Sorensen. "International Political Economy." Dalam *Introduction to International Relations*, 175-216. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- Wild, John J, et. al. *International Business: the Challenge of Globalization*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Xue-Tong, Yan. *Analysis of China's National Interests*, 2002
- Jurnal**
- Ahrens, Nathaniel. "China's Competitiveness: Myth, Reality, and Lesson for the United States dan Japan. Case Study: Huawei" *Center for Strategic and International Studies*, 2013, 1-31.
- Bell, Stephen dan Hui Feng. "Made in China: IT Infrastructure Policy and the Politics of Trade Opening in Post-WTO China," *Review of International Political Economy*, Vol. 14 No. 1 (Feb 2007), 49-76.
- Child, John dan Suzana B. Rodrigues. "The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension?" *Management and Organization Review* Vol. 1 No. 3 2005, 381-410.
- Doh, Jonathan, Hildy Teegen, dan Ram Mudambi. "Balancing Private and State Ownership in Emerging Markets' Telecommunicatios

- Infrastructure: Country, Industry, and Firm Influences” *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 3 (May, 2004) 233-255.
- Elias, D. “The Possible Development of Telecommunications and its Effect on the Telecommunications Industry” *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series A, Mathematical, and Physical Sciences*, Vol. 289 No. 1356, Telecommunications in the 1980s and After (April 21, 1978), 19-28.
- Gilpin, Robert. “Review: The Political Economy of the Multinational Corporation: Three Contrasting Perspectives” *The American Political Science Review*, Vol. 70, No. 1 (Mar., 1976): 184-191.
- Gilley, Bruce. “Huawei’s Fixed Line to Beijing” *Far Eastern Economic Review*, 28 December 2000, 94-98.
- Grampp, William D. “The Liberal Elements in English Mercantilism” *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 66, No. 4 (Nov., 1952) 465-501.
- Harwit, Eric. “Building China’s Telecommunications Network: Industrial Policy and the Role of Chinese State-Owned, Foreign and Private Domestic Enterprises” *The China Quarterly* Vol. 190 Juni 2007, 311-332.
- Low, Brian. “Huawei Technologies Corporation: From Local Dominance to Global Challenge?” *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 22 No. 2 2007, 138-144.
- Peilei, Fan. “Promoting Indigenous Capability: The Chinese Government and the Catching-Up of Domestic Telecom-Equipment Firms” *China Review*, Vol. 6, No. 1, Special Issue on: Science and Technology Development in China (Spring 2006), 9-35.
- Sun, Sunny Li. “Internationalization Strategy of MNEs from Emerging Economies: The Case of Huawei” *The Multinational Business Review*, Vol. 17 No. 2, 2009, 133-159.
- Yang, Xiaohua dan Clyde D. Stoltenberg. “A Review of Institutional Influences on the Rise of Made-in-China Multinationals” *International Journal of Emerging Markets* Vol. 9 Issue 2 2014, 162-180.
- Yu, Zhou. “State and Commercial Enterprises in China’s Technical Standard Strategies,” *China Review*, Vol. 6 No. 1, Special Issue on: Science and Technology in China (Spring 2006), 37-65.

Paper dan Tesis

- Beiguang, Zhu. “Internationalization of Chinese MNEs and Dunning Eclectic (OLI) Paradigm: A Case Study of Huawei Technologies Corporation’s Internationalization Strategy.” Master Thesis, Lund University, Swedia, 2008.
- Heilmann, Sebastian, Lea Shih, dan Andreas Hofem. “National Planning and Local Technology Zones: Experimental Governance in China’s Torch Program.” Paper presented at the conference of The Political

- Economy of China's Technology and Innovation Policies, University of California, June 2011.
- Honghua, Men. A Sustainable Chinese Economy? 2004.
- R. Falkner, "International Political Economy Course," University of London.
- Springut, Micah, Stephen Schlaikjer, dan David Chen. "China's Program for Science and Technology Modernization: Implications for American Competitiveness." Paper prepared for The US-China Economic and Security Review Commission, CENTRA Technology, Inc., January 2011.
- Thornley, Ben et. al. "Impact Investing: A Framework for Policy Design and Analysis." Paper Insight at Pacific Community Ventures and the Initiative for Responsible Investment at Harvard University, January 2011.
- Uzunidis, Dimitri dan Blandine Laperche, "The New Mercantilism and the Crisis of the Global Knowledge Economy," 2011.

Dokumen Pemerintah

- U.S. Congress. Permanent Select Committee on Intelligence "Investigative Report on the U.S. National Security Issues Posed by Chinese Telecommunications Companies Huawei and ZTE" (8 Oktober, 2012).

Kamus

- Oxford Dictionaries online
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/>
Website
- Australian Government. "National Broadband Network."
http://www.communications.gov.au/broadband/national_broadband_network (diakses 1 Februari 2014).
- Huawei Corporate Information.
<http://www.huawei.com/uk/about-huawei/corporate-info/index.htm> (diakses 19 Maret 2013).
- Huawei Core Values,
<http://www.huawei.com/en/about-huawei/corporate-info/core-values/index.htm> (diakses 27 Mei 2014).
- Huawei Global Corporate Fact Sheet,
<http://www.huawei.com/en/about-huawei/corporate-info/fact-sheet/2013/index.pdf> (diakses 27 Maret 2014).
- Huawei Annual Report 2013,
<http://www.huawei.com/en/about-huawei/corporate-info/annual-report/2013/index.pdf> (diakses 27 Maret 2014).

Ministry of Science and Technology, "S&T Programmes" dalam http://www.most.gov.cn/eng/programmes1/200610/t20061009_36224.htm (diakses 6 Juni 2014).

Berita dan Artikel Online

Anonim. "The Company That Spooked the World," *The Economist*, 4 Agustus 2012, <http://www.economist.com/node/21559929> (diakses 21 April 2013).

Barfield, Claude. "Australia Leaves Huawei Standing at the Altar," *East Asia Forum*, 24 November 2013 <http://www.eastasiaforum.org/2013/11/24/australia-leaves-huawei-standing-at-the-altar> (diakses 1 Februari 2014).

Bilby, Ethan. "EU Trade Chief Seeks Backing to Investigate China's Huawei, ZTE: Diplomats," *Reuters*, 16 April 2013, <http://www.reuters.com/article/2013/04/16/us-eu-china-telecoms-idUSBRE93F1D82013041> (diakses 10 Maret 2014).

Economy Watch, "China Advertises Globally for "National Champion" CEOs," dalam <http://www.economywatch.com/in-the-news/china-advertises-globally-for-national-champion-ceos-19-09.html> (diakses 10 Juni 2014).

Hu, Ken. "Huawei Open Letter," <http://online.wsj.com/public/resources/documents/Huawei20110205.pdf>, (diakses 21 April 2013).

Kadlecova, Lucie. "Chinese Huawei: A Real Threat to National Security?," *E-IR*, 13 Maret 2013, <http://www.e-ir.info/2013/03/13/huawei-a-threat-to-national-security> (diakses 19 Maret 2013).

Heufers, Rainer. "Can "National Champions" Succeed?" http://www.efnasia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=23%3Acan-qnational-championsq-succeed&Itemid=6 (diakses 10 Juni 2014).

UK Essays. "Huawei's Case of Internationalization," <http://www.ukessays.com/essays/economics/case-study-of-huaweis-internationalization-economics-essay.php> (diakses 17 Juni 2014).