

Достижения Киссинджера в области переговоров вошли в легенду. В своей захватывающей книге авторам удалось «взглянуть в корень» его разнообразных тактик и многочисленных побед и поделиться с читателем практическими наблюдениями. Горячо рекомендуется всем участникам сложных переговоров в бизнесе или дипломатии.

*Джон Чемберс, председатель совета директоров,
президент и главный исполнительный директор
Cisco Systems (1995–2015)*

Острота ума, позволившая Генри Киссинджеру вникать во все аспекты международных переговоров, пристальное внимание к деталям и выдающаяся способность разрабатывать эффективные переговорные стратегии — все это сделало его одним из самых видных дипломатов в истории Америки. Познакомиться с отточенными приемами Киссинджера, несомненно, будет очень полезно всем, кто интересуется переговорами любого уровня или сам участвует в них.

Джеймс А. Бейкер III, 61-й госсекретарь США

Киссинджер мастерски вел переговоры, имея чутье и тактика, и стратега. Эта книга, основанная на серьезных интервью и исследованиях, демонстрирует его сильные и слабые стороны как переговорщика и формулирует уроки, которые можно извлечь из наиболее сложных его кампаний.

Уолтер Айзексон, автор бестселлера «Стив Джобс»

Удивительно интересная книга об одном из выдающихся стратегов мирового уровня, вдумчивом, аналитически мыслящем, обаятельном, когда нужно, и напористом при необходимости. Чтение этой книги захватило меня. Тех, кому всю сознательную жизнь приходится вести очень сложные переговоры, она тоже увлечет. А тем, кого интересует, как стать влиятельным в деловых и политических кругах, она просто необходима.

*Стивен А. Шварцман, председатель совета директоров,
генеральный директор и сооснователь Blackstone*

Киссинджер выказал почти дьявольскую интуицию, инстинкт использования самых тайных пружин характера, понимание, что движет другим человеком... Лучше всего ему удавались те переговоры, в которых он оказывался лицом к лицу с партнером, именно потому, что он обладал таким редким талантом.

Стэнли Хоффман, американский политолог

С предисловием Генри Киссинджера

**Искусство
переговоров
по
Киссинджеру**

**УРОКИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛОК
НА ВЫСШЕМ УРОВНЕ**

**Джеймс Себениус,
Николас Бёрнс и Роберт Мнукин**



УДК 327+351/354
ББК 66.49+60.841
С28

James K. Sebenius, R. Nicholas Burns and Robert H. Mnookin
KISSINGER THE NEGOTIATOR
Lessons from Dealmaking at the Highest Level
Foreword by Henry A. Kissinger

Перевод с английского *Татьяны Камышиниковой*

Себениус Д., Бёрнс Р., Мнукин Р.

С28 Искусство переговоров по Киссинджеру : Уроки заключения сделок на высшем уровне / Джеймс К. Себениус, Р. Николас Бёрнс, Роберт Х. Мнукин ; предисл. Г. Киссинджера ; [пер. с англ. Т. В. Камышиниковой]. — М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2019. — 448 с. : ил.

ISBN 978-5-389-14770-6

Жесткий смысл можно облечь в мягкую словесную оболочку. Эффективные переговоры редко ограничиваются одним лишь убеждением на словах. «Конструктивная расплывчатость», продукт творческой работы со словами, может оказаться бесценной. Авторитетные гарвардские ученые в тесном взаимодействии с корифеем дипломатии Генри Киссинджером анализируют важнейшие переговоры с его участием и выбор тактики их ведения. Для руководителей, менеджеров и тех, кто строит карьеру в общественно-политической сфере, книга станет действенным пособием в достижении согласия в непростых условиях и как итог — в заключении важных сделок.

«Рассматривая наиболее значительные переговоры Киссинджера, выделяя общие для них характеристики, эта книга дает критический очерк переговорной манеры Киссинджера, а также логики, стратегии и тактики, на которой она строится. Наша цель — выработать рекомендации, существенные для понимания и разрешения сегодняшних конфликтов и проблем, возникающих при заключении сделок, — и международных, и внутренних, и публичных, и частных». (*Дж. Себениус, Р. Бёрнс, Р. Мнукин*)

УДК 327+351/354
ББК 66.49+60.841

ISBN 978-5-389-14770-6

- © James K. Sebenius, R. Nicholas Burns, Robert H. Mnookin, 2018
- © Камышиникова Т.В., перевод на русский язык, 2019
- © Издание на русском языке, оформление.
ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2019
Азбука Бизнес®

Оглавление

Предисловие. <i>Генри А. Киссинджер</i>	7
Предисловие	11
Введение. Киссинджер-переговорщик: история, которую стоит рассказать	19
Часть I. Как Киссинджер ведет переговоры: забытый пример Южной Африки	
1. Выстраивание переговорной стратегии	37
2. От стратегии к исполнению	60
3. Исход кампании в Южной Африке и наблюдения над эффективностью переговоров	92
Часть II. Расширение рамок	
4. Стратег: переговоры в крупном масштабе	105
5. Реалист: отслеживание баланса «сделки/не-сделки»	121
6. Изменение хода игры: формирование баланса «сделки/не-сделки»	142
7. Искусство работы с несколькими сторонами: организация сложных переговоров	205

Часть III. Сужение рамок

8. Введение: межличностный подход и тактика Киссинджера	233
9. «Считывание» противников	238
10. Взаимоотношения и взаимопонимание	256
11. Предложения, уступки и «конструктивная расплывчатость»	268
12. Упорство, динамика, челночная дипломатия	280
13. Секретность, централизация, доминирующая роль личности	286
Заключение. Основные уроки переговоров Генри Киссинджера	305
Благодарности	339
Об авторах	341
Примечания	344
Библиография	418
Предметно-именной указатель	439

Предисловие

Генри А. Киссинджера

Среди всех орудий государственного управления первое место принадлежит стратегическим переговорам. За все годы своей работы я провел множество переговоров и сделал немало наблюдений над этим исключительно серьезным явлением. Однако я никогда методично не анализировал его и не задавался целью определить, какие стратегии и тактики наиболее эффективны для решения разнообразных задач, возникающих за столом переговоров. Насколько мне известно, эта важнейшая тема серьезно не затрагивалась ни в одном из многочисленных исследований международной политики, которую я проводил на постах государственного секретаря и советника по национальной безопасности. Вот почему эта книга и интересна! Ведь в ней впервые сделана попытка глубокого анализа моей концепции и манеры ведения переговоров. Джеймс К. Себениус, основной автор, со своими коллегами по Гарварду Р. Николасом Бёрнсом и Робертом Х. Мнукином превосходно, на практических примерах разобрали, как достичь полезных соглашений в непростых ситуациях.

Идея книги принадлежала не мне. Всего несколько лет назад я не был знаком ни с Джимом, ни с Бобом. Ника я знал хорошо,

однако на государственную службу он пришел уже тогда, когда я оставил пост государственного секретаря. Нет у меня и никаких служебных связей ни с одним из авторов. Все началось в 2014 году, когда три профессора пригласили меня в Гарвард, где они работают над своим амбициозным проектом: беседуют со всеми бывшими государственными секретарями о самых трудных переговорах, которые тем довелось вести. На сегодня у них в активе семь подробных интервью с женщинами и мужчинами, занимавшими эту должность. А дальше они планируют соединить эти необыкновенно интересные материалы в одну большую книгу о дипломатическом опыте, накопленном Америкой за последние сорок лет; в свою очередь, книга ляжет в основу трехсерийного документального фильма.

Работа же, которую вы сейчас держите в руках, отвечает на более конкретный вопрос: какие исследования и действия непременно приведут к успеху (или провалу) сложных переговоров на высшем уровне? Минуя избитые фразы и хорошо известные принципы вроде важности убедительности, в наших гарвардских беседах я достаточно скептически отмечал, что письменные источники вряд ли дадут исчерпывающий ответ на этот вопрос. Я размышлял вслух, возможен ли универсальный совет, когда контексты, участники и особенности тех или иных конкретных переговоров разительно отличаются.

Дальнейшие разговоры с Джимом, Ником и Бобом все сильнее убеждали меня, что полезные, хотя и неочевидные рецепты все-таки можно выработать. Для этого авторы книги кратко изложили множество эпизодов, участником которых я был. На первый план они вывели все связанное с переговорами и дали именно столько исторического и политического контекста, сколько нужно, чтобы понять ход анализа. Одни из этих событий хорошо известны: поворот к Китаю или соглашение о разъединении войск между Египтом и Израилем после арабо-израильской войны 1973 года. Другие же, совсем непростые, скажем, переговоры 1976 года по введению правления черного большинства в Родезии, с участием

Великобритании и основных государств Африки, о которых в свое время много говорили, теперь уже почти забыты. Однако, глядя через увеличительное стекло переговоров, эти эпизоды видишь теперь совершенно иначе. Да, я согласен не со всем, что авторы говорят о политике, особенно о договоренностях по Вьетнаму, но нельзя не отметить, как глубоко они исследовали те переговоры и насколько ценные рекомендации вывели.

Нередко я удивляюсь, как беззаботно относятся к исключительно важным переговорам, казалось бы, опытные государственные деятели и руководители высшего звена частных компаний. Например, человек проигрывает, сосредоточиваясь на процессе и тактике в отрыве от стратегической концепции его же собственных фундаментальных интересов и стремлений. Другая, тоже весьма частая ошибка — затрата огромного количества энергии на усаживание сторон за стол переговоров, в надежде, что достаточно им оказаться лицом к лицу, и сделка сама собой как-нибудь совершится. А задача на самом деле отнюдь не проста: действовать, чаще всего заблаговременно и вдали от стола, чтобы развернуть ситуацию в выгодном для себя направлении. Для этого, возможно, нужно будет обдуманно выстроить поддерживающую коалицию и нейтрализовать возможных блокирующих игроков. Джим, Ник и Боб исследовали мою деятельность вдоль и поперек, создали обширный каталог вероятных промахов и советуют, как предотвратить и избежать их.

Главное значение книги состоит не в рассказах о моих переговорах, пусть они и колоритны, и увлекательны. Нет, читатели увидят, что она ценна квинтэссенцией принципов и приемов, которые во время и после моего пребывания в должности нередко оставались скрытыми даже и для меня самого. Джим и его соавторы, Ник и Боб, имея навыки теоретических исследований, обширный опыт заключения сделок с весьма высокими ставками, хорошо понимают, что такое сложные переговоры. Вот почему они сумели интерпретировать мой опыт и вывести из него общения, побуждающие к мысли.

Себениус, Бёрнс и Мнукин осуществляют свой проект в русле прикладной теории и вносят этим крупный вклад в наше понимание переговоров и дипломатии в то время, когда польза и возможности этих видов деятельности нередко игнорируются. Их умелый анализ, при всестороннем знании обсуждаемых проблем, реально может улучшить качество дипломатической поддержки. Каждый крупный руководитель, дипломат и человек, которому приходится заключать сделки, сталкиваясь с непростыми задачами ведения переговоров, много выиграет от чтения этой книги.

Генри А. Киссинджер

Предисловие

Кто лучшие в мире переговорщики? В чем секрет их эффективности? Когда коллеги, студенты и клиенты задают нам такие вопросы, в разговоре сразу же всплывает имя Генри Киссинджера. Кто-то вспоминает его тайные переговоры по возобновлению американо-китайских отношений после многих лет взаимной вражды. Кому-то приходит на ум период разрядки в отношениях с Советским Союзом, первый Договор о контроле над ядерными вооружениями, договоренности о разъединении войск между Египтом, Сирией и Израилем, споры вокруг Камбоджи или Чили. Даже те, кто мало знает о деятельности Киссинджера на посту государственного секретаря, когда речь заходит о великих переговорщиках, все время вспоминают именно его.

Такое единодушное признание переговорного мастерства Киссинджера имеет глубокие корни. В июне 1974 года агентство Harris Poll провело опрос, результаты которого оказались ошеломительными: 85% американцев назвали работу Киссинджера «превосходной», а 88% отметили, что он «очень умелый

переговорщик»¹. С начала опросов «ни один государственный деятель не удостоился столь высокого одобрительного рейтинга»². Сорок лет спустя, в 2014 году, большинство из 1615 опрошенных специалистов по международным отношениям, работающих в 1375 колледжах и университетах, поставили Киссинджера в ряд наиболее эффективных государственных секретарей США за последние полвека. По достоинству его оценили почти все подгруппы специалистов-респондентов: либералы, центристы, консерваторы, мужчины, женщины и многие другие³. Даже Уолтер Айзексон, биограф Киссинджера, нередко настроенный весьма критически, отметил, что его герой был и остается «виднейшим американским переговорщиком [XX] столетия»⁴.

Несметно много было написано и самим Киссинджером, и о нем как о влиятельном государственном секретаре, историке дипломатии, аналитике внешней политики. Наряду с целой армией и сочувствующих, и критикующих комментаторов Киссинджер и сам писал о том, что он делал в десятках различных переговоров. Но, к нашему крайнему удивлению, серьезного, всеохватывающего изучения важнейшего аспекта деятельности Киссинджера — ведения переговоров — до сих пор, кажется, сделано не было⁵. Рассматривая наиболее значительные переговоры Киссинджера, выделяя общие для них характеристики, эта книга дает критический очерк переговорной манеры Киссинджера, а также логики, стратегии и тактики, на которой она строится. Наша цель — выработать рекомендации, существенные для понимания и разрешения сегодняшних конфликтов и проблем, возникающих при заключении сделок, — и международных, и внутренних, и публичных, и частных.

Стремление научиться у Киссинджера — ответвление более крупного проекта, которым мы сейчас занимаемся. С 2001 года «Программа переговоров» (Program on Negotiation), совместный проект Гарварда, МТИ и Университета Тафтса, ежегодно спонсирует программу «Великий переговорщик» — чествование мужчин и женщин из всех стран мира, которые сумели преодолеть непростые барьеры на пути к важнейшим соглашениям⁶.

Студенты и аспиранты выполняют глубокие изыскания и пишут предметные исследования, после чего лауреата привозят в Гарвард, где с ним, под видеозапись, подробно беседуют о самых трудных переговорах: что в них было самое сложное? Как вы с ними справлялись? Что нужно было бы сделать по-другому? Зачем? Чему вы научились на этом опыте? Какой совет вы бы дали человеку, оказавшемуся в схожей ситуации?

В 2012 году мы чествовали бывшего государственного секретаря Джеймса Бейкера III, за переговоры по объединению Германии в рамках НАТО, деятельность по созданию коалиции «войны в Заливе», чтобы выдворить Саддама Хусейна из Кувейта, и дипломатическую работу по созыву Мадридской конференции, когда впервые израильтяне и арабы стали участниками многосторонних переговоров. Тогда все прошло так удачно, что мы решили применить методологию «Великого переговорщика» в 2014–2016 годах для больших бесед со всеми бывшими госсекретарями. Так возник проект «Государственные секретари США» (American Secretaries of State Project), в рамках которого мы провели большие беседы с Генри Киссинджером, Джорджем Шульцем, Мадлен Олбрайт, Колином Пауэллом, Кондолизой Райс, Хиллари Клинтон и все-сторонне исследовали их деятельность⁷.

Наши самые первые разговоры с Генри Киссинджером, который для этого впервые за сорок пять лет переступил порог аудитории Гарварда, оказались очень насыщенными интеллектуально, а «возвращение в родные стены» бывшего студента и профессора — очень эмоциональным. Как выразилась президент Гарварда Дрю Гилпин Фауст, настоящая «рок-звезда» девяноста двух лет предстала перед тремя сотнями студентов, которые задавали самые каверзные вопросы бывшему государственному секретарю.

В этих беседах Джим Себениус много цитировал мудрое эссе Джорджа Шульца «Десять заповедей переговоров» (10 Commandments of Negotiation) и упомянул несколько обобщений, которые мы сделали, изучая дипломатическую манеру Джеймса Бейкера⁸. Мы спросили Киссинджера: «А какова была

бы ваша версия десяти заповедей?» Он предпочел не давать конкретного ответа, заметив только, что такие общие правила вряд ли годились бы для совершенно различных переговорных ситуаций, в которых можно оказаться⁹.

Этот скептический ответ поумерил наш энтузиазм: что же, и на самом деле невозможно уложить сущность Киссинджера-переговорщика в набор общеприменимых рецептов? Джим загорелся решить эту проблему, тщательно проанализировать многочасовые личные интервью и перечитать все три тома воспоминаний Киссинджера — «Годы в Белом доме» (White House Years), «Переломные годы» (Years of Upheaval) и «Годы обновления» (Years of Renewal) — а также его работы «Дипломатия» (Diplomacy), «О Китае» (On China) и «Мировой порядок» (World Order); все вместе это примерно шесть тысяч страниц, не считая еще отчетов о различных переговорах. Первой попыткой черновика стал пространный набросок эссе, который Джим отослал доктору Киссинджеру в Нью-Йорк с простым вопросом: насколько точно здесь схвачена его манера ведения самых различных переговоров?¹⁰

Встретившись и обсудив набросок, Киссинджер ответил утвердительно, внес свои предложения, настоял, чтобы мы глубоко изучили некоторые из его переговоров, и отметил, что наша работа стала первой в своем роде. Конечно, скажем, поворот к Китаю или парижские переговоры об окончании войны во Вьетнаме изучались очень тщательно, но не в связи с этой более общей темой. Выводы современной теории переговоров тоже систематически не привлекались для изучения манеры Киссинджера. Мы же, полагая, что это важно потому, что у Киссинджера можно многому научиться и продвинуть вперед теорию и практику переговоров, решили вместе написать эту книгу, причем основным автором стал Джим, который взял на себя всю аналитическую и редакторскую работу.

Мы старались как можно точнее понять и проиллюстрировать правила, которые лежат в основе переговорной манеры Киссинджера; свою задачу мы понимаем так — описать, что творится в го-

лове у переговорщика. Изучая труды великого государственного деятеля XIX века Клеменса фон Меттерниха, Киссинджер высоко оценил его «превосходные дипломатические навыки», отметив: «Дипломатия может достичь очень многого, правильно оценивая факторы международных отношений и умело ими пользуясь»¹¹.

Помимо прочего, Киссинджер изучал Меттерниха, чтобы понять, какие тактики и стратегии переговоров наиболее эффективны, и потом применить их. Мы изучаем Киссинджера именно в этом аспекте. Но техническая виртуозность любого переговорщика имеет одно существенное ограничение: ей безразлично, какие цели предстоит обсуждать и каково мировоззрение, которое определяет эти цели, не важно, добрые или злые, мудрые или глупые.

Вот почему, изучая переговоры Киссинджера, мы принимаем его цели и его мировоззрение как данные для анализа, по крайней мере как отправную точку. Чтобы обеспечить безопасность Америки в годы своей работы — с конца 1960-х по середину 1970-х годов, — Киссинджер преследовал три основные цели: 1) предотвращение огромного зла ядерной войны при одновременном 2) сдерживании советской экспансии и разрешении конфликтов холодной войны к выгоде Америки и 3) выстраивании более стабильной «структуры мира» с участием Китая, СССР и США. Когда мы анализируем те или иные переговоры, например Парижское мирное соглашение о войне во Вьетнаме, то выявляем (а нередко и задаемся вопросом), как суждения Киссинджера о конкретном конфликте повлияли на его переговорную стратегию.

Проблемы наших дней совсем не те, что были актуальны во время холодной войны: преимущественно двуполярное противостояние США и СССР сменилось многополярным миром, притом что растет влияние новых держав, таких как Китай и Индия. Возникают негосударственные акторы, появляются трансграничные проблемы: от глобального потепления и международных финансовых потоков до международного криминала и вирусов, переносимых путешественниками. Переплетенные между собой

сети опутывают геополитическую шахматную доску¹². И все-таки эффективные переговоры сохраняют свою важность. Увязанные с мудрыми целями и приспособленные к меняющимся обстоятельствам, тщательно отобранные уроки, извлеченные из опыта Киссинджера, станут неиссякаемым источником бесценных советов тем, кто, работая в публичной или частной сферах, понимает ценность успешных переговоров в отношениях между людьми.

* * *

Мы — три специалиста по разным дисциплинам, с разным опытом, но наша интеллектуальная и профессиональная жизнь вращается вокруг переговоров. Один из нас, Ник Бёрнс, преподает дипломатию и международную политику в Гарвардской школе управления им. Кеннеди, перед тем проработав двадцать семь лет дипломатом. Боб Мнукин, имея огромный опыт в посредничестве и переговорах по юридическим вопросам, обучает ведению переговоров в Гарвардской школе права. Третий в нашем трио, Джим Себениус, много времени провел на Уолл-стрит и не один десяток лет консультировал клиентов из разных стран мира по вопросам заключения сделок и ведения диспутов, а теперь обучает ведению переговоров в Гарвардской школе бизнеса. В 2010 году мы втроем организовали приезд в Гарвард замечательного переговорщика, бывшего президента Финляндии и лауреата Нобелевской премии Мартти Ахтисаари, которого чествовали в рамках программы Great Negotiator Award. Мы сочли такой опыт настолько полезным обеим сторонам, что начали соединять свои особые мнения и опыт исследований и обучения, накопленный тремя нашими профессиональными школами.

И эта книга, и более крупный проект «Государственные секретари США» стали результатом нашей совместной работы, но Джим Себениус предложил идею рассказать о теоретическом и практическом переговорном опыте Генри Киссинджера. Он взял на себя большую часть аналитической работы, написал первые

наброски и возглавил то, что выросло в большое и серьезное исследование. Ник и Боб благодарны Джиму за его безграничную веру в эту книгу и руководство нашей совместной деятельностью по извлечению правильных уроков из опыта Киссинджера-переговорщика.

Немного о методологии: обсуждаемые здесь исторические события мы хотели описать возможно вернее, но прежде всего чтобы извлечь полезные рекомендации для эффективных переговоров, не стремясь к исторической точности или к тому, чтобы в политических диспутах оставить за собой последнее слово.

Картина того, что творится в голове у переговорщика, не может не быть субъективной. Чтобы все получилось, мы полагались на разговоры с Генри Киссинджером. Очень важно, как именно он объясняет выбор той или иной переговорной стратегии и тактики: вот почему мы часто цитируем и эти разговоры, и его многочисленные труды. Мы пользовались и его памятными записками, и материалом интервью, особенно тех, которые относятся к переговорам, которые мы анализируем. Нас интересуют рассуждения самого Киссинджера об этом процессе, и поэтому цитаты, которые мы вплетаем в свой текст без всякого выделения, как правило, весьма длинны.

Любые воспоминания и записи постфактум неизбежно меняют восприятие более ранних событий и могут трактовать их в свою пользу; поэтому мы искали независимые, а иногда и противоречащие друг другу источники, что видно по библиографии и многочисленным примечаниям к книге. Среди них множество первичных источников: документы, беседы, превосходные интерпретирующие обзоры Цифрового архива национальной безопасности (в особенности бесценный сборник «Телефонные разговоры Киссинджера: дословная запись американской дипломатии 1969–1977 гг.» (The Kissinger Telephone Conversations: A Verbatim Record of U.S. Diplomacy, 1969–1977), Ассоциация теоретической и практической дипломатии (Association for Diplomatic Studies and Training), президентские библиотеки Никсона и Форда, ис-

торический отдел Государственного департамента США¹⁵. Там, где возможно, мы приводим отзывы тех, кто вел переговоры с Киссинджером.

Сотрудничество с Киссинджером в многочисленных беседах и интервью приносило нам огромное удовольствие; особенно нам нравилось, как тщательно он проверял, чтобы мы точно передали его взгляды на стратегию и тактику переговоров. При этом он вовсе не требовал — но на это мы бы и не пошли, — что сам будет редактировать свой текст. Хорошо это или плохо, но и текст, и заключение — наши, собственные.

Введение

Киссинджер-переговорщик: история, которую стоит рассказать

Со времен Джона Ф. Кеннеди за советом к Генри Киссинджеру обращается не только каждый президент США, но и руководители крупных компаний, и политики со всего мира. Способность этого человека понимать скрытые пружины внешней политики, искусство государственного управления и мировой порядок пользуется непререкаемым авторитетом. Однако его впечатляющий, весьма обширный опыт *переговорщика* почему-то никогда тщательно не анализировался¹.

Изучив переговорный опыт Киссинджера, его работы и подробные интервью на эту тему, мы отметили удивительную незаурядность и последовательность его манеры. Вот почему в своей книге мы постараемся достичь двух целей.

Первая из них — попытка охарактеризовать Киссинджера-переговорщика, обратившись для этого к материалу многих значимых переговоров, в том числе с Китаем, Советским Союзом, Вьетнамом, странами Ближнего Востока и Южной Африки, в которых он играл главную роль, будучи советником по вопросам

национальной безопасности и государственным секретарем в администрациях Никсона и Форда. Мы выделяем те особенности, которые лежат в основе его манеры.

Вторая наша цель ориентирована на будущее: хотя концепция эффективных переговоров Киссинджера во многом наследует дипломатии предыдущих десятилетий, мы пробуем определить ценность его манеры, а также пределы ее применимости к деятельности современных дипломатов, а также всех, чья деятельность связана с ведением переговоров в сфере бизнеса, финансов, публичной политики или права. Во всем тексте книги мы последовательно выделяем принципы и методы переговоров, имеющие непреходящую ценность и востребованность. В подтверждение приведем три примера того, что могут узнать читатели, изучая опыт Киссинджера-переговорщика.

Во-первых, понятие «стратегический» зачастую используется в излишне общем смысле; однако более пристальный взгляд на манеру Киссинджера разъясняет, что на практике означает термин «стратегические переговоры» и почему именно такое понимание может сделать их мощным инструментом.

Во-вторых, переговоры с участием Киссинджера — это всегда возвратно-поступательный процесс, когда он то расширяет рамки до уровня общей стратегии, то сужает, убеждая конкретного партнера. Мы видели, как многие выдающиеся переговорщики применяли такой прием сужения-расширения рамок по отношению к стратегическим и межличностным аспектам трудных соглашений². Знакомство с этой отличительной чертой стиля Киссинджера помогло многим нашим студентам и участникам программ обучения, часто находящимся на середине успешного карьерного пути, сильно повысить свою эффективность в публичных и частных переговорах.

В-третьих, изучая поведение Генри Киссинджера в его многочисленных переговорах, мы понимаем, что действия «вдали от стола» часто значительно улучшали результаты более знакомой тактики «за столом». Проще говоря, наблюдение за чрезвычайно эффективным переговорщиком позволяет нам не смотреть на

переговоры в основном через призму межличностных отношений. Чтобы достичь необходимого «да», преодолев серьезные препятствия, процесс переговоров нужно понимать гораздо шире и многограннее, чем это нередко принято.

Когда мы заканчиваем эту книгу, Генри Киссинджеру идет 95-й год, но он остается в центре мирового внимания как выдающийся государственный деятель, глобальный стратег и активно действующий эксперт по международным отношениям. Регулярно публикуются его статьи, недавние труды «О Китае» (2011) и «Мировой порядок» (2014) стали бестселлерами, планируется выход новой книги об искусстве управления государством³. Вокруг него не утихают споры. Например, через тридцать девять лет после ухода Киссинджера с государственной службы его персона оказалась в центре острых разногласий при дебатах на первичных президентских выборах 2016 года в Демократической партии. Похвала от Хиллари Клинтон и осуждение со стороны Берни Сандерса вызвали дискуссию обозревателей «Генри Киссинджер: мудрец или изгой?» в газете *The New York Times*⁴. Всего за год до этого публичного противостояния вышла первая из двух частей биографии Киссинджера, написанной Ниалом Фергюсоном, и его оценки контрастировали с острой критикой Киссинджера в новой книге историка Грегга Грэндина⁵.

Как их многочисленные предшественники 1970-х годов, такие книги, статьи и материалы СМИ — восхищенные, бесстрастные или критические — не говорят почти ничего о манере Киссинджера вести переговоры, хотя этот аспект его деятельности почти никогда не остается без внимания. Скорее внимание акцентируется на том, как умело Киссинджер выполняет комплексный анализ международных отношений и как обширен его опыт государственного управления в традиции реализма⁶.

Описывая эти и другие события с участием Киссинджера, мы берем лишь эпизоды, не анализируя ситуацию в целом. В работах самого Киссинджера много написано об искусстве и науке переговоров, хотя в основном и на конкретных примерах. Этот

очень важный, но относительно забытый аспект работы Киссинджера заслуживает отдельного внимания и анализа, потому что во многом это залог его выдающейся силы как переговорщика.

Почти повсеместно деятельность Киссинджера признана высокоэффективной, однако и ее жестко критиковали, в частности в контексте прав человека, тайных операций, недемократичной секретности, поддержки авторитарных режимов, особенно в Камбодже, Лаосе, Северном Вьетнаме (ДРВ), Аргентине, Чили, Восточном Пакистане (ныне Бангладеш) и Восточном Тиморе. Наш анализ его манеры переговоров тоже мог перерасти в разбор деятельности на государственной службе. Однако книга написана не для того, чтобы сделать из него святого или грешника и этим вернуть к жизни старые споры. Более того, у нас было бы мало сравнительных преимуществ для подобной задачи (хотя заинтересованные читатели могут изучить жаркие споры между его многочисленными критиками и сторонниками)⁷.

Наша цель не в том, чтобы судить этого человека, и не в том, чтобы расставить все на свои места в истории. Изучая и оценивая впечатляющие достижения в самых сложных переговорах в мире, мы стремимся как можно больше *узнать* от Киссинджера об этом жизненно важном предмете. Если получится, мы сможем извлечь полезную информацию об искусстве и науке ведения переговоров на самых высоких уровнях.

Кто такой Генри Киссинджер?

В общем жизнь и карьера Киссинджера достаточно известны⁸. Он родился в 1923 году в Германии, в еврейской семье, которая в предчувствии холокоста эмигрировала в Соединенные Штаты в 1938 году, всего за несколько месяцев до страшного еврейского погрома — Хрустальной ночи. В 1943 году он натурализовался в США, с 1943 по 1946 год служил в армии, на Европейском театре военных действий. После окончания курса в Гарвардском

университете он остался там преподавать, дослужившись до звания штатного профессора. С 1954 по 1969 год работал на факультете государственного управления и в Центре международных отношений Гарвардского университета.

Киссинджер занимал пост советника по внешней политике губернатора Нью-Йорка Нельсона Рокфеллера, который трижды пытался стать кандидатом на пост президента США от Республиканской партии и был политическим соперником Ричарда Никсона. Киссинджер поддерживал Рокфеллера, но Никсон выбрал профессора Гарвардского университета своим советником по национальной безопасности. Уже находясь в этой должности, 22 сентября 1973 года Киссинджер был приведен к присяге в качестве 56-го госсекретаря. После Уотергейтского скандала и ухода Никсона в отставку Киссинджер оставался государственным секретарем при президенте Джеральде Форде до 20 января 1977 года.

Даже с учетом уважения, которым пользуется Киссинджер на момент создания этой книги (2018), трудно преуменьшить степень его известности в стране и за рубежом. Находясь в должности, он не менее пятнадцати раз появился на обложке журнала *Time* и, вместе с Ричардом Никсоном, в 1972 году был назван этим журналом «человеком года»⁹. В 1973 году он вместе с Ле Дык Тхо получил Нобелевскую премию мира за переговоры об окончании войны во Вьетнаме (хотя потом Киссинджер и пробовал ее вернуть); в 1997 году — Президентскую медаль Свободы, высшую государственную награду США для гражданских лиц.

После ухода с поста государственного секретаря Киссинджер основал международную консалтинговую компанию и работал во многих известных общественных и частных советах и комиссиях¹⁰. Хотя ему и за девяносто, он много комментирует, анализирует, консультирует мировых лидеров — от Барака Обамы до Дональда Трампа, от Владимира Путина до Ангелы Меркель и Си Цзиньпина.

Киссинджер не только выдающийся публичный человек, но еще и автор семнадцати книг, несметного количества статей, речей,

высказываний¹¹. Две его ранние работы, «Восстановленный мир: Меттерних, Каслри и проблемы мирного периода 1812–1822 гг.» (World Restored: Metternich, Castlereagh, the Problems of Peace (1812–22)) и «Ядерное оружие и внешняя политика» (Nuclear Weapons and Foreign Policy), обе опубликованные в 1957 году, когда он был еще начинающим ученым, были безоговорочно признаны новым словом в науке — и по концепции, и по политическим смыслам¹². Большую известность ему принесли трехтомные воспоминания, своеобразная хроника государственной службы. Первый том, «Годы в Белом доме», получил Национальную книжную премию 1980 года¹³.

Его «Дипломатия», вышедшая в 1994 году, дает широкую панораму международных отношений и дипломатии, с особым вниманием к XX веку и Западу. Здесь обосновывается «реалистическая» ориентация Киссинджера и разъясняется важность баланса сил и концепция «национального интереса». В книге Киссинджер критикует чрезмерно идеалистическую внешнюю политику и настаивает, что все действия за рубежом по крайней мере должны соответствовать моральным представлениям государства¹⁴. В книге «О Китае» (2011) речь идет об истории Китая и большом переговорном опыте Киссинджера с представителями этой страны, особенно с ее руководством, от Мао Цзэдуна до Си Цзиньпина, дается прогноз развития американо-китайских отношений в XXI веке¹⁵. Последняя работа, «Мировой порядок» (2014), на еще более обширном международном и историческом материале развивает традиционные для Киссинджера темы: война, мир, баланс сил в международной системе¹⁶.

Зачем изучать опыт Киссинджера-переговорщика?

Опыт Киссинджера, объем всего им написанного, изучение его взглядов на внешнюю политику и государственное устройство дают очевидный ответ на этот вопрос. И все-таки: зачем же

именно анализировать сущность Киссинджера-переговорщика? Что на самом деле показали его важнейшие переговоры и чего он достиг, что их стоит тщательно изучать через столько лет? И, кроме исторического интереса, могут ли эти эпизоды научить нас чему-то такому, что пригодится в нынешних и будущих переговорах?

Наш ответ требует бросить взгляд на мир, в котором жили и действовали Ричард Никсон и Генри Киссинджер (а потом и Джеральд Форд) с 1969 по 1976 год. Понятно, что это краткое описание, а не подробная хроника событий того периода, но оно может помочь читателям припомнить основные проблемы, которые сделали необходимыми те важнейшие переговоры, которые мы далее анализируем в своей книге¹⁷. Мы выделяем лишь достижения Киссинджера и его коллег на каждом переговорах; в последующих главах мы объясняем, *как* он это сделал, и обсуждаем уроки, полезные для всех.

Холодная война

Когда в 1969 году президент Никсон назначил Киссинджера советником по национальной безопасности, Киссинджер сразу же столкнулся с потенциальной угрозой: уже много лет США и Советский Союз находились в состоянии вялотекущей, но опасной холодной войны. Каждая из сторон стояла под прицелом более тридцати семи тысяч единиц ядерных вооружений, многие в состоянии повышенной боевой готовности. Европа была разделена, Берлин тоже, враждебно противостояли Восточный и Западный блоки, связанные с военными альянсами — Варшавским договором и НАТО. В то же время Советский Союз заваливал Северный Вьетнам оружием, которое погубило тысячи американцев в горькой войне во Вьетнаме.

На этом зловещем фоне Киссинджер сделал огромный вклад в переговоры об улучшении отношений с Советским Союзом при помощи политики разрядки, иначе говоря, снижения напряжен-

ности между СССР и США по всему фронту, и заключил первое крупное соглашение по контролю над ядерными вооружениями (ОСВ-1) между сверхдержавами.

Вражда США и Китая

Ровно двадцать лет США не признавали Китайской Народной Республики и не имели с ней никаких серьезных контактов. Между тем китайские войска били американских солдат в Корее, а позднее Китай поддерживал Северный Вьетнам военными поставками и советниками. Сам Киссинджер писал об этом так: «Двадцать лет авторы американской политики считали Китай мрачным, хаотичным, фанатичным и непонятым местом, страной, которую трудно понять и невозможно поколебать»¹⁸. Китай не уставал подкреплять это впечатление огнедышащей риторикой. Например, в мае 1969 года, в первый год президентского срока Никсона, Мао Цзэдун опубликовал статью под названием «Народы мира, объединяйтесь в борьбе против американского агрессора и его бешеных псов»¹⁹.

Тесно сотрудничая с президентом Никсоном, в 1971 году Киссинджер начал секретные переговоры с руководителями Китая Мао Цзэдуном и Чжоу Эньлаем²⁰. В то время мнения по этому вопросу были очень противоречивыми, особенно в среде американских консерваторов, однако был сделан первый шаг к повороту к Китаю в 1972 году, а тот, в свою очередь, открыл дорогу к признанию страны Америкой и расширению отношений более чем с миллиардом граждан Китайской Народной Республики.

Война во Вьетнаме

К 1969 году кровавая война во Вьетнаме унесла уже около 36 тысяч жизней американцев, гораздо больше жизней вьетнамцев, и фактически покончила с президентством Линдона Джонсона. Огромные демонстрации в кампусах, антивоенные — иногда очень яростные — протесты по всей стране отражали взгляды

почти двух третей американцев, опрошенных в августе 1968 года, которые считали ошибочной отправку войск во Вьетнам²¹. Оказавшись под сильным внутривластным давлением, Никсон был вынужден поспешно вывести американские войска из Индокитая. В начале его президентского срока их численность составляла 550 000 человек, а в 1969–1970 годах было выведено 200 000. В 1972 году общая численность контингента уменьшилась на 95 % от максимального количества и составляла менее 25 000 человек²². Стоило Киссинджеру начать переговоры, как темп вывода американского контингента резко ускорился — и Северный Вьетнам узнал об этом. В переговорах, которые начались в 1969 году, северяне упорно настаивали на том, что Соединенные Штаты должны убрать правительство Южного Вьетнама (своего предполагаемого союзника), а потом вывести войска. Во время переговоров генерал армии США Вернон Уолтерс заметил, как основной переговорщик от северян, Ле Дык Тхо, «стоя на вершине лестницы [парижской] виллы, торжественно улыбнулся при словах Киссинджера: “Вообще-то я не знаю, почему веду переговоры с вами. Не так давно мы несколько часов проговорили с сенатором [Джорджем] Макговерном: ваша оппозиция заставит вас дать мне то, чего я хочу”»²³. Тем временем руководители Южного Вьетнама изо всех сил сопротивлялись сделке, по условиям которой американские войска должны были вернуться домой.

К окончанию войны во Вьетнаме привел целый комплекс факторов, среди них и тот, который мы называем «переговорной кампанией на нескольких фронтах», организованной Генри Киссинджером и Ричардом Никсоном. В Париже Киссинджер вел прямые переговоры с Ле Дык Тхо, своим партнером из Северного Вьетнама. Кроме того, он договаривался об улучшении отношений с Советским Союзом и Китаем, оказывая прямое и не прямое давление на коммунистических гигантов, чтобы они прекратили всякую помощь Северному Вьетнаму. Позднее к переговорам присоединились Западная Германия и Восточная Европа. Париж-

ское мирное соглашение 1973 года означало прекращение огня, освобождение военнопленных, вывод американских войск, притом правительство Южного Вьетнама оставалось главным образом для того, чтобы участвовать в новых выборах. (Конечно, после Уотергейта, отставки Никсона, нежелания и/или неспособности США выполнять условия договоренностей Северный Вьетнам вскоре нарушил это соглашение, в апреле 1975 года Южный Вьетнам сдался ему.)

Арабо-израильская война 1973 года

В октябре 1973 года внезапное нападение Египта и Сирии на Израиль в самый святой день еврейского календаря (и священный мусульманский месяц Рамадан) неожиданно продемонстрировало военную слабость Израиля. Арабы уверенно шли вперед, армия Египта переправилась через Суэцкий канал. Киссинджер в то время был государственным секретарем, и США срочно перевооружили силы самообороны Израиля, что позволило ему восстановить равновесие и контратаковать. До начала этих событий Советский Союз имел сильные позиции на Ближнем Востоке, его клиентами были крупные арабские страны, в том числе Египет и Сирия. СССР тоже поставлял оружие своим союзникам, угрожая прямой интервенцией и резкой эскалацией событий, если только Израиль продолжит наступление на Каир и Дамаск. Конфронтация сверхдержав стала буквально угрожающей.

При помощи активной челночной дипломатии Киссинджер эффективно организовал переговоры о разъединении войск между Египтом и Израилем и Сирией и Израилем в конце 1973 — начале 1974 года. Большинство из достигнутых тогда соглашений действуют и сегодня. Переговорами Киссинджер достигал весьма конкретной цели: значительно ослабить советское влияние на Ближнем Востоке, и достигнутый им результат продержался более сорока лет (пока в сентябре 2015 года Россия не вмешалась в ход гражданской войны в Сирии).

Научно-популярное издание

Джеймс К. Себениус, Р. Николас Бёрнс
и Роберт Х. Мнукин

Искусство переговоров по Киссинджеру

Уроки заключения сделок на высшем уровне

Ответственный редактор Н. Галактионова

Редактор Д. Мельник

Художественный редактор Н. Данильченко

Технический редактор Л. Синицына

Корректоры С. Луконина, О. Левина

Верстка Т. Коровенковой

В оформлении обложки использованы слайды:

Henry Kissinger. Photograph by Verhoeff, Bert / Anefo. 11 august 1976.

© Nationaal Archief / Bestanddeelnnummer: 928-7267

KISSINGER, HENRY. Photograph by Marion S. Trikosko. 1976 March 3.

© Library of Congress Prints and Photographs Division Washington,

D.C. / Reproduction Number: LC-U9-32343-12

Henry Kissinger. Photograph by Verhoeff, Bert / Anefo. 11 august 1976.

© Nationaal Archief / Bestanddeelnnummer: 928-7268

Henry Kissinger. Photograph by Verhoeff, Bert / Anefo. 11 august 1976.

© Nationaal Archief / Bestanddeelnnummer: 928-7269

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» –

обладатель товарного знака «Азбука Бизнес»

115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. № 1

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» в г. Санкт-Петербурге
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»

Тел./факс (044) 490-99-01

e-mail: sale@machaon.kiev.ua

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Подписано в печать 27.09.2019. Формат 60×90/16.

Бумага офсетная. Гарнитура «Original Garamond».

Печать офсетная. Усл. печ. л. 28,0.

Тираж 3000 экз. В-AZB-23050-01-R. Заказ

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами

в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,

Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А

www.pareto-print.ru