



D

D

R

! ! ! ! ! ! ! !

M

S

C

"#\$%&'()\*!+,#(-#!%.#/(0\$#!1("&%%##!(!)2-'#3!4#-5&6#\$ !

2+-7.7!89!:#)'7-; !

2\$&7!<(-=7'!:&-#6%(->!?(3-(@!?!&A\$(!)B)%#-)7%&()7A!1#)%#-!,-!46.(A7-\$

C(-#-!:#D0%\*!2\$\$\$&%7)%!4#6-#%7-\*(,!:#,#)\$#>!E7\$%!2\$&7

C#+-07-\*!FF>!GHGH

I7\*+0-)!/(0\$#!J, &6#!K0&A3&)≠

! ! ! ! !

!

1.7&-'7)!4'&%.!7)3!7);&)=!8#'+#-'!."(-)+#--\*>!3&\$%&)=0&\$.#3!'#+#-\$!(,!%.#!  
1("&%%##>!&!&\$!7)!.)(-!%(!%#\$\$%&,\*!+#,(-#!\*(0!%(37\*!(!)%.#!:#D7!%#,#)\$#L\$!-(A#!&!  
A(=V%#-'!&)%#-\$%7%#!6('D#%&&%)9!B!@&AA!+#!,(60\$&)=!\*!-'7M\$&)7N\$!D#%&&5#!  
3\*)7'&6\$>!7)3!@(0A3!A&#!%(!6("#)3!%.#!1("&%%##L\$!A#73#-\$.&D!(!)%.&\$!&\$0#!,(-!%.#!D7\$%!  
\$#5#-7A!\*#7-\$9

!  
B!..75#!@(-;#3!(!)%.#\$#!&\$0#\$!,(-!06.!(,!\*!D-(\$\$\$&())7A!67-##->!&)6A03&)=!\$%&)%\$!&)!%.#!  
J,,&6#!(!%.#!4#6-#%7-\*!(,!:#,#)\$#!(!)%.#!1.&)7!3#\$;!30-&)=!%.#!O#(-=#!?9!K0\$!  
73'&)&\$%-7%&(!)7)3!7\$!:#D0%\*!2\$\$\$%7)%!4#6-#%7-\*!(,!:#,#)\$#!,(-!E7\$%!2\$&7!30-&)=!%.#!  
J+7'7!73'&)&\$%-7%&(!)9!".7%!\$7&3>!B!@7)%!%(!+#!6A#7-!%.7%!.%.\$#!7-#!\*!(D&)&(!)\$!7A(!)#!7)3!  
7-#!)(%!%.(#\$!(,!%?&A\$(!)1#)%#-9.#N949!O(5#-)'#)%>!7)\*!(%.-!(-=7)&P7%&(!)9

!  
B!@(0A3!A&#!%(!'7;#!,(0-'7&!)D(&)%\$Q

!  
FR ".#N)&%#3!4%7%#\$!7)3!1.&)7!7-#!#)=7=#3A&)-V%#-'!=#(D(A&%&67A!6('D#%&&%)!  
(5#-!%.#!-#A7%&5#!3&\$%-&+0%&(!)(,!=#(D(A&%&67A!D(@#7!8!%6#!B)3((5#-!%.#!  
,0%0-#!(!%.#!A&+#-7A!(-3#-!%.7%!,(-!3#673#\$!.7\$!+##)!6-&%&67A!%(!%.#!-#=#&())L\$!\$%7+&A  
7)3!D-(\$D#-&%\*9



,-(!%.#!&3 \)&#%##)%!.6#)%0-\*!0)%&A!F]U]!30-&)=!@.&6.!1.&)7!@7\$!-#D#7%#3A\*!3#,#7%#3!  
'&A&%7-&A\*!7)3!,-6#3%!(!\$&=)!%-#7%&#\$!%.7%!6#3#3!%#--&%(-\*!7)3!(5!S!\$!%&8/86!  
,(-!&%\$!,-#&=)!D(A&6\*!+#.75&(-9!266(-3&)=!%(!%#!11<L\$!)7--7%&5#>!.(\$%&A#!,-#&=)!D(@#-\$!  
670\$#3!1.&)7!%(!,7AA!,-!&%\$!-&=.%0A!DA76#!7\$!2\$&7L\$!3('&)7)!D(@#->!7)3!()A\*!%#!11<!7\$!  
%#!7+&A&%\*!%(!\$%7)3!7=7&)\$%!.\$%&A#!#V%#-)7A!,-6#\$!7)3!7!7\$!\$!0!#&7%\$!-&=.%0A!  
DA76#!7%(D!2\$&7L\$!=#(D(A&%&67A!.&#-7-6.\*9!".0\$>!1.&)#\$\$!7\$\$#-%&5#)#\$\$!(5#-!"7&@7)!7)3!&!)!  
4(0%!.7)3!E7\$%!1.&)7!4#7\$!67)!+#!D7&)%#3!+\*!K#&S&)=!7\$!6(--#6%&)=!.&\$%(-&67A!&)S0\$%&6#\$\$  
!  
K#&S&)=!&\$!)(!A!)=#-!%#!-#5(A0%&()7-\*!D!(@#7\$&8)3#-!1.7&-'7)!87(>!7)3!&%!3(#\$!)(%!  
\$##;!%(!-#@-&%#!%#!-0A#\$!(,!%#!#V&\$%&)=!(-3#-!@.(A#\$7A#9!17%#->!K#&S&)=!.7\$!7'+&%&()\$!  
67-5#!(0%#!#V6#D%&()\$!,-!&%\$#A,!@.#)!#\$%7+A&\$.#3!-0A#\$>!(-'\$>!7)3!&)\$%&%0%&()\$!A&%'&%!&9  
,-##3(!(!,!76%&()!(-!6('DA&67%#!#D0-\$0&%!(,!&%\$!(+S#6%&5#\$9!NA%&'7%#A\*>!1.&)7!&\$!)#&%#-!  
#)%&-#A\*!\$0DD(-%&5#!(!%#!\$%7%0\$!X0!)(-!#)%&-#A\*!3&\$'&\$\$&5#!(!&%9!B)\$%#73>!&%\$!7DD-(  
6.7)=#\$!&\$\$0#!+\*!&\$\$0#>!766(-3&)=!%(!.(@!K#&S&)=!3#,&)#\$!&%\$!&)%#-#\$\$%\$9  
!  
K#&S&)=L\$!(-&#)%7%&()!%(@#7\$!7+!A&\$.#3!(-3#-!&\$!D-(,()3A\*!6()\$#X0#)%&7A!7\$!&%\$!

0)&,&67%&(!@&%.!%.#!'7&)A7)3!+\*!&57\$&(!(-!6(0!0&(!%.#!\$7'#!%&'#>!(%.#-!'&\$\$&(!)\$!  
&)6A03&)=!%.#!E7\$%!7)3!4(0%.!1.&7!4#7\$>!1.&7L\$!+(-3#-\$!@&%!#)9&7(7#7>!7)3!  
(D#-7%&(!)\$!,0-%.#-!7,&#A3!,-('!1.&7L\$!D#-&D.#-\*\$06.!7\$!D(@#-!D-(S#6%&(!)>!\$#7!A7)#!  
\$#60-&%\*>!6(0)%#-D&-76\*>!D#76#;##D&)=>!0'7)&%7-&7)7\$\$\$%7)6#g3&\$7\$%#-!-#A&#,>!7)3!  
)6('+7%7)%!#57607%&(!)(D#-7%&(!)\$75#!=-(@)!&!)&'D(-%7)6#!&!)#6#%!\*#7-\$9!  
!

"(!76.&#5#!%.#\$#!(+S#6%&5#\$>!&%!&\$!6-&%&67A!,-!1.&7)%(#!-(3#!%.#!7+&A&%\*(,!%.#!N)&%#3!  
&)%#-5#)#!&!7!6(,A&6%!7)3!\$066#\$\$,0AA\*!0D.(A3!N949!\$#60-&%\*!6("&%#)%#&!)%.#!B)3(  
<76&,&69!"(!%.#\$#!#)3\$>!%.#!<a2!\$##,\$!%(!3#5#A(D!%#(7#6A&#3#A7\*>!7)3!3#,#7%!#,,(-%\$!  
+\*!%.#!N949!&A&%7-!%(!)(D#-7%#7)3!D-(S#6%!D(@#-!&)%(!%.#!-#=#&!)!+\*!3#=-73&)=!6-&%&67A!  
(D#-7%&(!)7A!7)3!%#6.)(A(=&67A!7357)%7-!\$#073#\$>!1.&)#\$#!\$%-7%#=#&\$%\$!.75#!\$%03&#3!  
.(@!%.#!N)&%#3!4%7%#\$!=(#\$!%(!@75#7)3#5#A(D#3!7!%7&A(-#3!\$#%(!,!67D7+&A&%&#3!  
\$D#6&,&67AA\*!3#\$&=#)3!%(!)#0%-7A&P#!%.#!A7-=#!&A&%7-!+7\$#\$!(D#-7%#3!+\*!%.#!N)&%#3!4%  
76-(\$\$!%.#!B)3M

!

!

!

[#%!1.&)7L\$!3&\$7357)%7=#\$!7-#!7A\$(!7)&,\$%\$9!?.&A#!1.&)7L\$!3#,#)\$#!&)30\$%-&#\$!.75#!  
6#-%7&)A\*!6A(\$#3!%#!=7D!@&%!.%#!N)&%#3!4%7%#\$!&!)%#!D-!&36%&&)7.&=.  
67D7+&A&%&#\$>!%#!N)&%#3!4%7%#\$!6(%)&)0#%!%!(.(A3!7)!7357)%7=#!&!)\$#5#-7A!67D7+&A&%  
233&%&()7AA\*>!%#!<a2!.7\$!)(!,!(0=.%!7!,-#&=)!735#-\$7-\*!&!7!\$0\$%7&)#3!6(,A&6%!\$&)6#!  
i&#%)7!&!)F\_]>!7)3!%#-#,-#!A76;\$!D-76%&67A!@7-,&=.%&=)#!#VDA-#(56#>!%#!<a2L\$!  
()=(&)=!3('\$\$%&6!7)37%#%!%(!\$0\$%7&!)%#!6(%)&)0#3!-0A#!(!%&#!A&#A\*!%(!-#7&!)7!  
,0)37'#)%7A!3&\$%-76%&(!,(-!7)\*!(,!1.&)7L\$!#V%#-7A!'&A&%7-\*!7!4&%&())\$9

!

*Implications for American Strategy*

".#!\$%7;#\$!(,!%.&\$!6('D#%&&%)!7-#!D-(,!(0)39!2!-&\$#)>!7'+&%&(0\$>!7)3!7\$\$#-%&5#!1.&)7!D(\$#\$!7!  
\$&=)&,&67)%!6.7AA#)=#!%(!%@(!&)%#--#A7%#3>!,!(0)37%&()7A!#A#)#)%\$!(,!2'#-&67)!\$%-7%#=#!  
%(@7-3!%#!B)76&,&69!

!

C&-\$%>!7!6#)%-7A!%##!(,!2'#-&67)!\$%-7%#=#!%(!0)3!476&,&6.#!,&-\$%!3#673#\$(#!  
!#D0+A&6!\$!+##)!%(!D-#5#)%!%#!#\$\$%7+A&\$.'#)%!(,!#V6A0\$&5#!=#(D(A&%&67A!3('&)7)6#!(,!%#!  
-#=#&!)!+\*!7)\*!(%#-!D(@#-!7)3!%(!#)\$0-#!%.7%!%#!<76&,&6!J6#7)!-#7&)\$!7!6()30&%!,(-!  
2'#-&67)!D(@#-!7)3!&3#7\$9)!%#!%@#)%&#%.!6#)%0-\*>!%#!N)&%#3!4%7%#\$!,!(0=.%!\$#5#-7A!@7  
%(!D-#5#)%!-#=#&()7A!3('&)7%&!)!+\*!B'D#-&7A!c7D7)!7)3>!A7%#->!%(!D-#5#)%!@.7%!@7\$!%#)!  
D#-6#&5#3!7\$!%#!\$D-#73!(,!&)%#-)7%&()7A!6('0)&\$'9!".&\$!\$%-7%#=#!7\$!+##)!6()6&\$#A\*!  
#VDA7&)#3!+\*!:-9!/#)-\*!f&\$&=#0".#!3('&)7%&!)!+\*!7!\$&)=A#!D(@#-!(,!#&%#-!(,!E0-7\$&7L\$!  
%@(!D-&)6&D7A!\$D#-#0-(D#!(-!2\$&7 -#7&)\$!7!==(3!3#,&)%&%)!(,!\$%-7%#=#&6!37)=#-!(-!  
2'#-&67>!6(A3!@7-!(-)!6(A3!@749e

!

2!-&\$#)!1.&)7!-#D-#\$\$)%\$!7!\$&=)&,&67)%!6.7AA#)=#!%(!%.&

!

+ #670\$#!(,!&%\$!=-(@&)=!\$%-7%#=#&6!@#&=.7\$!7!0\$07A\$(,!@!K&S)=!\$##!\$(!0%&A&P#!  
&%\$!=-(@&)=!&),A0#)6#9!

!

".&\$!\$D#7;\$!%(!%.#!\$#6()3!,0)37'#)%7A!7\$D#6%\$(,!12'#!&67)!\$%-7%#=#\*!&)!#7!B)36!%.7%!  
&\$!6.7AA#)=#3!+\*!7!-&\$#!100\$%7&)&=!%.#!;#\*!7%%-&+0%#\$(,!%.#!A&+#-7A!-#=#&()7A!(-3#-9!  
Z7'#A\*>!7,%#-!%.#!3&\$7\$%#-\$!(,!%@(!@(-A3!@7-\$>!%.#!N)&%#3!4%7%#A#3!%.#!@(-A3!+\*!  
#%\$7+A&\$.&)=!7!A&+#-7A!&)%#-7%&()7A!(-3#-!+7\$3!())%.#!#%\$7+A&\$.#)9A#\$(!(!)  
)(-\$>!7)3!&)\$%&%0%&()\$k!%.#!D-('(%&A&#-DA&A%&67A!7)3!#6()('&6!\$\*\$%#k!  
,(-\$@#7-&)=67'D7&=)\$(!%#--&%(-&7A!6()X0#%\$%k!-#\$D#6%&)=!7%&()7A!\$(5#-#&=)%\*k!7)3!  
#)6(0-7=&)=!%.#!\$D-#73!(,!3#(6-7%&6!D(A%&67A!\$\*\$%#)\$9

!

2A%.(0=.!1.&)7!.7\$!+#)#,&%#3!\$&=)&,&67)%A\*!,-(!%.&\$!A&+#-7A!(-3#->!7)\*!&!K#&S&)=!%(37\*!\$##  
%.7%!(3#-!7\$!3('&)7%#3!+\*!%.#!?\$%>!7)3!%.-#,-#!&).#-#)%A\*!.\$%&A#!%(!1.&)7L\$!-&\$#!7)3!&%  
&)%#-#%\$9!2A%.(0=.!1.&)7!3(#\$!)(%\$##;!%(!#VDA&6&%A\*!(5#%\$7@&\$.#B!(-3#->!  
K#&S&)=!.7\$!\$(0=.%!%(!#V#-%!=-#7%#-!&),A0#)6#!@&%.&)!#%\$7+A&\$.#3!&)\$%&%0%&()\$>!7)3!67  
#V6#D%&()\$!&!#%\$7+A&\$.#3!-0A#\$!7)3!(-!\$!&%!,&)3\$!%(!+#!A&'&%&)=!(-!6()%-7-\*!%(!%.#!&)%#-#  
(,!%.#!11<9

!

1A#7-A\*>!%.#!\$%7;#\$(MNS)79=#(D(A%&67A!6('D#%&%&())!7-#!.&=.9!1.&)7L\$!-&\$#!D(\$\$!

!

~!

/#A5#\*!7\$!@#AA!7\$!%#.#!%#--&,&6!6&5&A!\$#-57)%\$!7)3!'&A&%7-\*!A#73#-\$!%.7%!6()%)&0#!%(!@(-;  
<#)%7=()\!7-#!6()\$0"7%#D-(,##\$&()7A\$!7)3!&=.A\*!%7)A##3!A#73#-\$9!233&%&()7AA\*>!%#!  
:#D7-%#)%!(,!:#,#)\$#!.7\$!3()#!7!A7037+A#S(+(!,%76;A&)=!6.7AA#)=#\$!-#A7%#3!%(!&%\$!-#A&7)6#  
(!)1.&)\$#!\$0DDA&#-\$!&!6-&%&67A!\$0DDA!7)3)7&)'DA&67%&()\$(,!1.&)\$#!&5#%\$#)%\$!  
&!6-&67A!\$#6%(-\$!(,!%#.#!#6()(\*9!B%!7\$!7A\$(!\$0\$%7&)#3!&'D(-%7)%!&)&%&7%&5#\$!,-(!%#!  
D-#5&(0\$!73'&)&\$%-7%&(>!&)6A03&)=!6()306%&)=!C-##3('(!,!Z75&=7%&()!JD#-7%&()\$!&)!%#!  
4(0%!.!1.&)7!4#7!7)3!3#DA(\*&)=!/22:!(%!(4(0%!.!f(-#79  
!  
2!;#\*!7-#7!(,!6()6#-)!(-!#!&\$!(@!%#.#!N949!7\$!7)3A#3!&%\$!-#A7%&()\$.&D\$!@&%!.!&%\$!7AA&#\$!7)3  
D7-%)#-\$!&A#!%#.#!:#D7-%#)%!.7\$!+##)!5#-\*6%&5#!&!)#)=7=&)=!7AA&#\$!7)3!D7-%)#-\$!7%!.%#!  
%76%&67A!7)3!(D#-7%&()7A!A#5#A\$>!\$%-7%#=#&6!#)=7=#)#)%\$!.75#!+##)!3##DA\*!0)D-(306%&5#9  
3#6&\$&()!%(!0)&A7%#-7AA\*!\$0\$D#)3!S(&)%!'&A&%7-\*!#V#-6&\$#\$!@&%!.!4(0%!.!f(-#7>!7A)=!@&%!  
<-\$&3#)%L\$!3#\$6-&D%&()!#V#-6&\$#\$!7\$!+(%!.!3#\$%7+&A&P&)=!7)3!(5#-A\*!#VD#)\$&5#>!  
37'7=#3!4#(0AL\$!6()),&3#)6#!&)!%#.#!-#A&7+&A&%\*(,!2'#-&67)!6('&%#)%\$!%(!%#.#!3#,#)\$#!(!,  
%#.#!Jf9!4&'&A7-A\*>!#)=7=&)=!&)!7-3+7AA!)#=(%&7%&)=!%76%&6\$!&!7)!7%#%'D%!%(!#V%-76%!  
#VD()#)%&7A!&6-#7\$#\$!\$%(!7%&()!\$0DD(-%!,0)3\$!,-(!c7D7)!7)3!4(0%!.!f(-#7!\$#)3\$!7!  
\$%-)=#\$\$7=#!%7%!%#.#!N)&%#3!4%7%#\$\$##\$!7AA&7)6#\$\$!7\$!A&%#7A\$##&#&7)!7)!7!



B)!7!0A%&,76%#3!6('D#%&&(!)@&%.!1.&7>!%.#N)&%#3!4%7%#67))(!7,(-3!%(!&=)(-#7)\*!  
3&#)\$&(!,!)7%&()7A!D(@#-9!"#\*!7-#!(,%#)!&#V%-&67+A\*!&)%#-%@&#3>!7)3!(5#-&)5#%&)=!&!  
(#!7\$D#6%!(,!)7%&()7A!D(@#-!67))(!'7;#!0D!(-!7!A76;!(!&)5#%#)%!&!)7)(%#-9!C(-!  
#V7'DA#>!+0&A3&)=!(!)!2'#-&67)!&A&%7-\*!%#6.)(A(=&67A!7357)%7=#\$!@&AA!-#X0&-#!&)5#%#)%!  
&!)0-!3('#\$%&6!#3067%&(!)\$\*\$%#>!\$0\$%7&)=!7)!&'&=-7%&(!)D(A&6\*!%.7%!3-&5#\$!7)3!  
\$0DD(-%\$!2'#-&67)!&))57%&(>!#VD7)3&)=!-\$#7-6.!7)3!3#5#A(D#)%!&!6-&%&67A!%#6.)(A(=\*!  
7-#7\$>!7)3!\$0DD(-%&)=!%.#!&))57%&5#!#)=&#\$(,!%.#!2'#-&67)!D-&57%#!\$#6%(-9

!  
4&'&A7-A\*>!7!6-&%&67A!,(0)37%&(!),(-!2'#-&67)!\$,(%D(@#-!&N4768B3&)&\$(0-!\$0DD(-%!  
,(-!3#'(6-7%&6!57A0#\$!&))0-!,-#&=)D(A&6\*!7)3!(0-!73.#-#)6#!%(!#%\$7+A&\$.#3!&)%#-7%&()7A!  
A7@\$!7)3!(-\$9!:#(6-7%&6!57A0#\$!7-#!)(%!)A\*!7)!2'#-&67)!(-!7!?\$%#-)!6()\$%-06%#\*!  
.75#!+##)!#'+-76#3!76-(\$!%#.#-#=&!)9!23.#-#)6#!%(!%#D-&)6&DA#\$!&!)2#(8&=)!  
D(A&6\*!&\$!7!6-&%&67A!\$(0-6#!(,!(0-!7%&-76%&5#!D(@#->!7)3!@.7%\$%\$!0\$!7D7-%!,-(!1.&!)7)3!  
!0\$&79!2AA&#\$!7)3!D7-%)#-\$!@&AA!+#!7!6-&%&67A!7\$D#6%!(,!)7)\*!2'#-&67)!6('D#%&&5#!\$%-7%  
7)3!%#&-!@&AA&)=#\$!%!(@(-;!@&%.!%.#N)&%#3!4%7%#7\$!7!@&AA!+#!7+\*!  
D#-6#D%&(!)\$(!,!.#N)&%#3!4%7%#7\$!7!,-6#!,-!=(39

!  
8(-#(5#->!73.#-#)6#!%(!#%\$7+A&\$.#3!&)%#-7%&()7A!A7@\$!7)3!\$06\$!7!%#N!Z!  
1)(5#)%&(!)!)%#!a7@!(,!%.#!4#7!WNZ1aJ4\$#)3\$!7!\$%-)=!#\$7=#!%(!%#N)76&,6!  
%.7%!2'#-&7)!D(@#-!6)(5#\*\$!D0+A&6!=(3\$!%.7%!7-#!&)!%#!&)%#-#%!(,!7AA!)7%&()\$>!7)3!%.7%!  
#,,(-%\$!%(!0)3#-'&#)!%.(#!A7@\$!7)3!(-\$!)(%\$&DA\*!7!\$%-7%#=#!%(!6(0)%#-!%.#N)&%#3!  
4%7%#\$>!+0%7)7,,-)!%!(!%#!+-(73#-!&)%#-7%&()7A!6("0)&%\*9

!  
".7%!\$7&3>!6()\$&3#-&)=!760\$!(,!%.&\$!.#7-&)=>!B!@&AA!6(6#)%-7%#!\*!-#7-;\$!(!)6-7,%&)=!7!  
\$066#\$\$,0A!\$%-7%#=#!&)!%#!'&A&%7-\*!3('7&)(,!%.&\$!6('D#%&&(!)9!".&\$!\$%-7%#=#!\$(.0A3!,(60\$!  
'7&)%7&)&)=!7!,75(-7+A#!+7A7)6#!(,!D(@#-!&)!%#N76&,6>!7)3!\$0\$%7&)&)=!7!-(+0\$!  
-#=&()7AA&+7A!(-3#-9!"#:#D7-%#)%!(,!:#,#)\$!.7\$!7!6-&%&67A!-(A#!%(!DA7\*!&)!+(%9!"#\$\$!  
=(7A\$!67)!+##%#!+#!76.&#5#3!+\*!&'DA#'#)%&)=!7!\$%-7%#=#!%.7%!(#)7)6#\$!6(5#)%&()7A!  
3#%#--#)6#>!+0&A3\$!-\$&A&#)6#!7=7&)\$%!1.&#)\$#!6(#-6&(>!7)3!#)\$0-#%!%#!7+&A&3\*!(,!%.#N)&  
4%7%#\$!&A&%7-\*!%!(-\$D!)3!3#6&\$&5#A\*!&!)7!6-&\$&\$!(-!6(),A&6%9!".&\$!@&AA!&)5(A5#!\$#5#-7A  
&)%#--#A7%#3!&)%&7%&5#\$Q

!  
*Enhancing U.S. Alliances and Partnerships*

2!0)&X0#7)3!6-&%&67A!7357)%7=#!(-!%.#N)&%#3!4%7%#7\$!7!@&AA!+#!7+\*!  
7AA&7)6#\$!7)3!D7-%)#-\$&D\$9!"#\$\$!-#A7%&()\$.&D\$!7-#!+(%.!7!6(30&%,(-!2'#-&67)!&A&%7-\*!  
D(@#-!&)!%#!-#=&(!)\$%&)=!\$#5#-7A!N949!&A&%7-\*!+7#\$!7)3!%#)!\$!(,!%.0\$7)3\$!(,!(0-!



"#6.)(A(=&67A!&))(57%&(!@&AA!+#!#D#6&7AA\*!&'D(-%7)%!&)!\$0\$%7&)&)=!%.#!7+&A&%\*(,!%.#!  
4%7%#\$!%(!D#-7%#!@&%.&!)3#)&#3!\$D76#9!406.!\$\*\$%#\$!6(0A3M&6A03%#&#&D!  
7)3!7)%&#&-!6-0&\$#!'&\$\$&A#\$!+7\$#3!()!\$#7!73!(+&A#!A7!#7\$#3!DA7%,-('\$k!D#)#%-7%&)=!  
7&-!7)3!\$0+\$0-,76#!DA7%,-('\$>!+(%.!7))#3!7)3!0)7))#3k!7)3!-#\$&A&#)%!1UB4!7)3!  
A(=&\$%&6\$!\$\*\$%#\$'9  
!  
B)!%.&\$!6()#%#V%>!B!@(0A3!A&#;!%(!#D.7\$&P#!%.#!&'D(-%7)6#!(,!3#5#A(D&)=!7)3!3#DA(\*&)=!  
6()5#)%&()7AA#-'#3! =-(0)3 M7\$#3!'&\$\$&A#\$!D-#5&(0\$A\*!D-(.&+&%#3!+\*!%.#!B)%#3&7%#  
!7)=#!Z06A#7-!C(-6#W\$BZCR!"-#7%\*9!K#670\$#!%.#!BZC!"-#7%\*!@7\$!()A\*!\$&=)#3!+\*!%.#!N)&%#3!  
4%7%#\$!7)3!10\$\$&7>!%.#!#7&,&6L\$!'&A&%7-\*!#)5&-()#)%!.7\$!#5(A5#3!\$(!%.7%!)A\*!%.#!  
N)&%#3!4%7%#\$!60\$%#-7&#3\$!)#3D-#5&(0\$A\*!+\*!N949!'&A&%7-\*!A#5#1\$!  
D#-6#)%!(,!1.&)7L\$!=-()M7\$#3!'&\$\$&A#\$!@(0A3!5&(A7%#!%.#!BZC!&#76D7+&A&%\*!@&AA!  
.#AD!%.#!N)&%#3!4%7%#\$!3#5#A(D!7!(-#!3&\$D#-\$#3>!0)D-#3&6%7!7A3!+&\$\$&A&6#%>  
@&%.!=-#7%#-!#,,&6&#)6\*!7)3!,&\$67A!\$0\$%7&)7+&A&%\*9!?.&A#!#)=(%&7%&()\$!@&&7--&7\$7#3!47



2!=((3!(3#A!,-!#)7+ A&)=!7)!B)3476&,&6!D(\$%0-#!&)&%&7%&5#!@(0A3!+#!%.#!N949L\$!E0-(D#7)!  
:#%#--#)6#!B)&%&7%&5#9!".&\$!B)&%&7%&5#!.7\$!3#5(%#3!+&AA&())\$!(,!3(AA7-\$!&)%(!7!6()6#-%#3  
%(!.#AD!EN1J8!7)3!%.#!4#-5&6#!1('D()#)%\$L!(D#-7%&())\$!&)!%.#!E0-(D#7)!%.#7%#-!&)!%.#!,76#!  
(,!7)!&6-#7\$&)=A\*!6.7AA#)=&)=!-#=#&()7A!&A&%7-\*!#)5&-()'#)%9!K\*!6()%-7\$%A476&#B)  
87-&%&#!4#60-&%\*!B)&%&7%&5#!.7\$!+##)!06.!7--(@#-!&)!\$6(D#>!@&%.!\$&@&#!&67)%A\*!  
,0)3&)=9C(-!C[GHF]>%.#!87-&%&#!4#60-&%\*!B)&%&7%&5#!A#6#85&A&(>6('D7-#3!

\$#60-&%\*!7\$\$&\$%7)6#!%.7)!7)\*!(%.-!-#=#&(!&)!%.#!@(-A3>!7'(0)%&)=!%(!)A\*!Tm4(9!%(%7A!N9  
,0)3&)=9!!

!

4%-7%#=#\*!&\$!(,%#)!0A%&'7%#A\*!7+(0%!3#6&3&%(10(77)3!3#6-#7\$&)=!N949!

6("&%#)%\$!7)3!(D#-7%&(!&)!(%.-!D7-%\$!(,%.#!@(-A3!@.#-#!N949!&)%#-#\$%\$!7-#!A#\$\$!

6-&%&67A>!(-!@.#-#!%.#!N)&%#3!4%7%#\$!67)!7\$0'#!7!=-#7%#-!3#=-##!(,!-&\$;>!@&AA!+#!&)6-#7\$

)#6#\$7-\*9!".&\$!@&AA!#6#\$7-&A\*!&)5(A5#!#306&D=#\$#)6#!7)3!(D#-7%&(!&)!(%.-!

D7-%\$!(,%.#!@(-A3>!#6.#@&)=!67D7+&A&%&#\$!%.7%!7-#!A#\$\$!-#A#57)%!,(-!(D#7%&(!&)!%.#

<76&,&69#6&,&67AA\*>!7\$!%.#!N)&%#3!4%7%#\$!-#306#\$!&%\$!D-#\$\$)6#!&!)2,=.7)&\$%7)!7)3!4\*-&7>

N949!3#D#)3#)6#!(!)8&33A#!E7\$!)#)#=#\*!-\$0-6#\$!6()%)&0#\$!%(!3#6-#7\$#>!%.#!

:#D7-%#)%!(,!:#,#)\$#!\$(0A3!#V7'&#!(D%&(!&)\$!%(!-#306#!&%\$!D-#\$\$)6#!76-(\$!%.#!8&33A#!

E7\$%!7)3!Z(-%.!2,-&679

!

C&)7AA\*>!,(60\$&)=!2'#-&67)!&A&%7-\*!D(@#-!(!)%.#36&,&6!@&AA!-#X0&-#!\$%-7%#=#&6!

3&\$6&DA&!)#1#!3#DA(\*'#)%!7)3!0\$#!(!&A&%7-\*!(-6#9!?!0\$%!+#!@7-\*!(,!3&\$%-76%&(!)7)3!

(5#-#V%#)\$&(>!7)3!#\$0-#!%.7%!3#6&\$&(!)\$!7)3!&)5#\$%#)%\$!-#A#6%!\$%7%#73!D3(-&%&#\$!

-0A#!(!%.0'+!(-!7AA!)7%&(!)7A!\$#60-&%\*!3#7&\$&9!

!

C

".#-#!&\$!)!3(0+%!%.7%!%.#!E7\$)6&,&6!@&AA!+#!7!6-&%&67A%#4671#)%0-\*9!B!,76%>

%.&\$!&\$!%.#!\*#7-!@#-#!#=#&(\$!#6()!&#\$!@&AA!A7-=-#!%.7)!%L-#\$%!(,%.#!@(-A3!

!

