

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ	9
ПРЕДИСЛОВИЕ. Борец	11

ЧАСТЬ I

Метод Koch

ГЛАВА 1. Под наблюдением.....	21
ГЛАВА 2. Эра волатильности начинается	43
ГЛАВА 3. Война за Пайн Бенд.....	61
ГЛАВА 4. Волатильность усиливается	86
ГЛАВА 5. Война за Koch Industries	105
ГЛАВА 6. Университет Коха.....	125
ГЛАВА 7. В кругу врагов.....	135
ГЛАВА 8. Тайное братство владельцев процессов.....	159
ГЛАВА 9. Вне привычной колеи	193
ГЛАВА 10. Провал.....	216

ЧАСТЬ II

Экономика черного ящика

ГЛАВА 11. Техасцы у власти.....	221
ГЛАВА 12. Информационное неравенство	241

ГЛАВА 13.	Нападение электронов-убийц!	265
ГЛАВА 14.	Торгуя физическим миром	294
ГЛАВА 15.	Захват Georgia-Pacific	306
ГЛАВА 16.	Зарождение системы управления трудовыми ресурсами	322
ГЛАВА 17.	Крах	342

ЧАСТЬ III

Голиаф

ГЛАВА 18.	Солидарность	365
ГЛАВА 19.	Потепление	390
ГЛАВА 20.	Горячее	426
ГЛАВА 21.	Война за американские БТЕ	462
ГЛАВА 22.	Образование Чейза Коха	488
ГЛАВА 23.	Сделаем IBU снова великим	514
ГЛАВА 24.	Еще жарче	536
ГЛАВА 25.	Контроль	568
БЛАГОДАРНОСТИ		579
ПРИЛОЖЕНИЕ		585
ПРИМЕЧАНИЯ		597

«Мы надеялись на лучшее, но готовились к худшему»

У вас в руках результат блистательного журналистского расследования Кристофера Леонарда — настоящий бестселлер «Капитализм для своих». Читателям книга может быть интересна с двух точек зрения. С одной стороны, она описывает почти столетнюю историю развития одной из крупнейших компаний США Koch Industries, принадлежащей братьям Чарльзу и Дэвиду Кохам. А с другой стороны, Кристофер Леонард, как автор исторического романа, погружает читателя в хронологию становления современной корпоративной Америки.

Вы удивитесь, но годовой доход Koch Industries больше, чем у Goldman Sachs, Facebook и US Steel вместе взятых. В корпорации работает около 50 000 человек на территории США и 20 000 — в еще 59 странах. Но о самой Koch Industries известно очень мало, и все потому, что так захотели сами братья-миллиардеры Кохи. У вас же есть уникальная возможность узнать об эволюции этого гиганта, о том, какими принципами руководствовались люди, стоявшие во главе компании, какие методы были эффективны в достижении глобального успеха.

В книге Кристофера Леонарда вы не найдете образцово-показательной истории крупной американской корпорации, отнюдь. Это живое повествование о том, как на самом деле происходит лоббирование интересов в Соединенных Штатах Америки, как нарушаются экологические законы и как на корпоративном уровне оказывается влияние на ход президентских выборов. Здесь есть место семейным конфликтам, непримиримой и опасной войне с профсоюзами, ошибкам управления и уникальным бизнес-идеям, верности своим принципам и революционному новаторству,

умопомрачительным прибылям и катастрофическим убыткам, политическим интригам и непростым человеческим судьбам.

Мы надеемся, что изданная по нашей инициативе книга будет полезна профессиональным инвесторам и собственникам бизнеса, а также широкому кругу читателей. Захватывающая история Koch Industries позволяет провести параллели к событиям, произошедшим в нашей стране в 2000-е годы, оценить непреодолимую силу корпоративного сектора в условиях свободной экономики и, наконец, увидеть изнанку крупнейшей частной компании в мире.



*Это книга для моей мамы, Виктории Бригам Леонард,
которая научила меня думать о других людях.
Спасибо.*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Борец

(1967–2019)

18 мая 1981 г. четыре представителя банка с Уолл-стрит отправились в город Уичито, штат Канзас¹. Они ехали, чтобы сделать предложение Чарльзу Коху, генеральному директору малоизвестной энергетической компании средних размеров. Сотрудники банка Morgan Stanley хотели убедить Коха преобразовать его семейную компанию в публичную и начать торговлю ее акциями на Нью-Йоркской фондовой бирже. Их сделка полностью соответствовала общепринятым взглядам корпоративной Америки в тот период. Акционирование считалось естественным этапом развития таких компаний, как Koch Industries, предлагая им доступ к крупным объемам денег и обещая огромные гонорары действующей команде руководителей. Все, что требовалось от генерального директора, — отказаться от контроля над компанией. Morgan Stanley, в свою очередь, мог получать круглую сумму в качестве вознаграждения.

Чарльзу Коху было 45 лет². Он управлял Koch Industries с 32, момента внезапной кончины его отца. Чарльз был стройным, высоким человеком спортивного телосложения. На встречах он говорил негромко и казался почти пассивным. Банкиры изложили свой план акционирования Koch. Они озвучили то, что, по крайней мере, для большинства руководителей могло быть самой важной деталью: если бы Чарльз Кох согласился на сделку, он мог бы заработать \$20 млн за один день. Банкиры, казалось, не верили своим ушам, когда готовили конфиденциальное служебное письмо, описывающее реакцию Коха.

«Ему не нужны эти деньги»³, — говорилось в письме.

Чарльз Кох спокойно объяснил гостям, почему их предложение бессмысленно. Его компания была невероятно прибыльной. Она работала в очень важных и очень сложных сферах американской энергетической промышленности. В 1980-х гг. компания Koch Industries была крупнейшей среди тех фирм, которые занимались покупкой и транспортировкой сырой

нефти в США. Она владела нефтеперерабатывающим заводом. В ней работали команды сырьевых трейдеров, которые покупали и продавали разнообразные виды сырья и финансовых продуктов, от бензина до фьючерсных контрактов. Это могло побудить большинство руководителей акционировать свою компанию. Однако в Koch Industries не хотели, чтобы люди со стороны знали, сколько зарабатывают в ней трейдеры. Если бы компания стала публичной, это открыло бы слишком много ее секретов.

«Некоторые сырьевые трейдеры [Koch] чрезвычайно обеспокоены тем, что информация об их высоких заработках, став известна общественности, будет использоваться против них торговыми партнерами»⁴, — говорилось в письме.

Секретность была стратегической необходимостью для Koch Industries⁵. Чарльз Кох не хотел отказываться от нее. Не хотел он отказываться и от контроля над компанией. У него было четкое, ясное видение того, как ей следует управлять, и во вмешательстве инвесторов с Уолл-стрит он не нуждался.

Если представители банка полагали, что Кох поддерживает расхожую точку зрения своего времени, то они, как и многие люди со стороны, не понимали его. Под маской сдержанности Чарльза Коха скрывался прирожденный борец. Он имел непоколебимое представление о том, как все устроено, и не отступал, когда ему бросали вызов. Когда собственные братья стали оспаривать его право на управление Koch Industries⁶, он вступил с ними в жесткую юридическую борьбу, которая продлилась не одно десятилетие. Когда в первые годы на посту генерального директора ему бросили вызов члены влиятельного профсоюза⁷, он боролся с ними даже после того, как те совершили акт вредительства и чуть не уничтожили нефтеперерабатывающий завод Koch. Когда ФБР и Министерство юстиции США начали уголовное расследование⁸ в отношении нефтедобывающего бизнеса Koch Industries, Чарльз Кох боролся с ними, используя все правовые и политические инструменты, бывшие в его распоряжении. Когда либеральный Конгресс⁹ и президент Барак Обама попытались навязать отрасли ископаемого топлива правила регулирования выбросов парниковых газов, Кох боролся с ними способами, изменившими политику США.

В каждом из этих сражений Чарльз Кох одерживал победу.

Когда в 1981 г. он отказал представителям банка, это было лишь малое столкновение в большой войне за контроль над Koch Industries. В процессе побед в этой борьбе он создал компанию, соответствовавшую его идеологии¹⁰. Он избежал ловушек, в которые попадали многие публичные компании, вынужденные отчитываться перед инвесторами о финансовых показателях работы каждые три месяца. Koch Industries не нужно было

мыслить в масштабах кварталов. Компания мыслила от года к году. Внутренний аналитический центр и комиссия по заключению сделок¹¹, так называемая группа развития, иногда продумывали перспективы деловых соглашений на десятки лет. Такое долгосрочное видение делало Koch гибкой в тех случаях, когда другие компании приходили в замешательство. Например, в 2003 г. Koch Industries приобрела группу убыточных заводов по производству удобрений¹², хотя ни одна из публичных акционерных компаний не была готова идти на такой риск. Теперь эти заводы прибыльны, напоминая испорченный банкомат, все время извергающий деньги. В отличие от публичных компаний, Koch Industries не выплачивает дивиденды инвесторам. Чарльз Кох настаивает на реинвестировании не менее 90% прибыли в постоянное расширение компании.

Такая стратегия заложила основы для десятилетий непрерывного роста¹³. Koch Industries постоянно росла, поглощая другие компании и расширяясь в новые отрасли. Она специализировалась на сферах бизнеса, которые необходимы¹⁴ для существования современной цивилизации, но с которыми большинство потребителей никогда не взаимодействуют. Компания встроена в скрытую инфраструктуру повседневной жизни. Миллионы людей используют продукты Koch, но не видят на них ее названия. Koch занимается переработкой и транспортировкой минерального топлива, от бензина до авиационного горючего, от которого зависит мировая экономика. Koch является третьим по величине мировым производителем азотных удобрений, краеугольного камня современной продовольственной системы. Koch производит синтетические материалы, используемые в детских подгузниках, поясах на одежде и ковровых покрытиях. Она делает химикаты для изготовления пластиковых бутылок и труб. Ей принадлежит компания Georgia-Pacific, которая производит стеновые панели, балки и фанеру, необходимые для строительства жилых и офисных зданий. Она производит салфетки, бумажные полотенца, канцелярские товары, газетную бумагу и средства личной гигиены. Koch Industries владеет сетью офисов по торговле на товарно-сырьевой бирже, расположенных в Хьюстоне, Москве, Женеве и других местах, — они образуют кровеносную систему современных финансов. Трейдеры Koch продают все: от удобрений, редких металлов, топлива до абстрактных деривативных контрактов. Годовой доход Koch Industries выше, чем у Facebook, Goldman Sachs и US Steel вместе взятых.

Прибыли Koch ошеломляют. Чарльзу Коху и его брату Дэвиду¹⁵ принадлежит около 80% акций Koch Industries. Их общее состояние составляет \$120 млрд¹⁶. Это больше, чем у генерального директора Amazon Джеффа Безоса или основателя Microsoft Билла Гейтса. При этом Дэвид и Чарльз Кохи не изобрели ни одного значимого нового продукта и не произвели

революции в какой-либо отрасли. Братья Кох заработали свое состояние, терпеливо следуя долгосрочной стратегии использования благоприятных возможностей, возникающих в сложно устроенных и зачастую скрытых сферах экономической системы.

Эта книга рассказывает историю Koch Industries и показывает, как зарабатывалось состояние братьев Кох. Она также рисует портрет американской экономики, начиная с 1960-х гг. Деятельность Koch охватывает весь экономический ландшафт Америки. История компании — это история энергетической системы Америки, ее заводских рабочих, трейдеров, зарабатывающих миллионы на торговле деривативами, корпоративных лоббистов и участников сделок частного прямого инвестирования. Изучать Koch — значит изучать современную американскую экономику.

Это повествование основано на сотнях часов интервью, проводимых на протяжении шести лет с десятками нынешних и бывших сотрудников Koch Industries, менеджеров, корпоративных информаторов и топ-менеджеров, включая самого Чарльза Коха. Также были интервью с представителями внешних регулирующих органов, прокурорами, политиками, банкирами и конкурентами. Их устные рассказы были дополнены внутренними служебными письмами, протоколами заседаний руководства, которые велись непосредственными свидетелями, правительственными документами, рассекреченными для этой книги, стенограммами юристов, отчетами регулирующих органов, актуальными новостными сообщениями и другими документами.

Ральф Уолдо Эмерсон говорил, что организация — это удлинённая тень одного-единственного человека. Это наблюдение, по-видимому, особенно справедливо в случае компании Koch Industries, которой с 1967 г. руководит один и тот же генеральный директор. Чарльз Кох полностью контролирует компанию. Его портрет висит в вестибюле компании, а сотрудники проходят обучение по видеозаписям его выступлений¹⁷. Каждый сотрудник должен воспринять детально продуманную философию Чарльза Коха под названием «Управление на основе принципов свободного рынка» (Market-Based Management). Но цитата Эмерсона содержит только половину правды об организациях. Это тени людей, но также и тени политических и экономических систем, в условиях которых они существуют. К примеру, крупная корпорация в Китае сильно отличается от крупной корпорации в США. Законы, культурные условия и экономические стимулы радикально отличаются от страны к стране. Таким образом, Koch Industries отражает американскую систему, в которой она росла и процветала.

Когда Чарльз Кох начал управлять компанией, Америка жила в условиях политической структуры Нового курса¹⁸, для которого были характерны

колоссальное вмешательство правительства в работу частных рынков, обладающие властью профсоюзы, четкое регулирование деятельности энергетических компаний и жесткие ограничения для индустрии финансов. Чарльз Кох презирал все это. Он разделял философию экономистов австрийской школы, таких как Людвиг фон Мизес, которые считали, что государственное вмешательство приносит больше вреда, чем пользы. Во время деятельности Чарльза Коха система Нового курса распалась. Но сменило ее не либертарианское общество, как мог бы желать Чарльз Кох, а разлаженная политико-экономическая система, для которой были характерны избирательное дерегулирование в сочетании с сильным государством всеобщего благосостояния и регулирования. Чарльз Кох не просто работал в этом политическом окружении. Он посвятил жизнь его изменению. Кох построил сеть политического влияния, которая, возможно, является самой крупной и разветвленной сетью, созданной генеральным директором американской компании. Лоббистская деятельность Koch Industries — одна из самых масштабных и хорошо финансируемых в Соединенных Штатах¹⁹. Ее сопровождает работа общенациональной армии активистов и добровольцев под названием «Американцы за процветание», а также система аналитических центров и программ на базе университетов, финансируемая Кохом. Политическая философия Чарльза Коха представляет собой один из крайних полюсов в непрерывных дебатах по поводу роли правительства в рыночной экономике; она сводится к тому, что основная задача правительства — в защите частной собственности и мало в чем еще. Политики с противоположного полюса считают, что полноценное федеральное правительство должно формировать систему социальной защиты и ограничивать власть крупных корпораций. В настоящее время отсутствует политический консенсус, учитывающий обе точки зрения.

И пока спор между сторонниками этих взглядов так и не может сдвинуться с мертвой точки, современная американская экономика отдает предпочтение гигантским компаниям, а не маленьким, и тем, что имеют связи в политике, а не независимым. А благосклоннее всего она к тем компаниям, которые умеют справляться с проблемами: сложностью связанных друг с другом и глобальных рынков и сложностью масштабных, навязчивых режимов регулирования.

Чарльз Кох часто иронично описывает современную эру в политике как «капитализм для своих»²⁰, но созданная им компания идеально приспособлена для процветания в такой среде. Koch Industries держит армию экспертов-юристов для ориентации в масштабных правовых вмешательствах государства. Аналогичная большая группа рыночных аналитиков и трейдеров помогает ориентироваться на раздробленных и коварных

рынках энергоносителей. Показательно, что Koch Industries расширяется почти исключительно в неконкурентные сферы, в которых доминируют монополистические фирмы и которые зависят от государственных субсидий и регулирования.

Взять хотя бы один пример. Koch получает значительную часть прибыли от переработки нефти. Вся экономика зависит от обработанной нефти²¹, но в Соединенных Штатах после 1977 г. не было построено ни одного нового нефтеперерабатывающего завода. В отрасли господствуют устоявшиеся игроки, которые эксплуатируют старые заводы почти на полную мощность. Их прибыль — среди самых высоких в мире. Остановка даже одного завода приводит к резкому росту цен на бензин во всех регионах США. Основной причиной такой ситуации являются изъятия в Законе о чистом воздухе — принятом в 1963 г. (и значительно расширенном в 1970 г.) масштабном своде правил, обязывающих новые нефтеперерабатывающие заводы соблюдать нормы в области охраны окружающей среды. Старые заводы, в том числе Koch, воспользовались малопонятными фрагментами законодательства²², которое разрешало им расширять старые заводы без необходимости соблюдать допустимые уровни загрязнения воздуха, что было обязательным для новых объектов. Это давало им неоспоримое преимущество перед любым потенциальным новым конкурентом. Из-за отсутствия новых заводов, которые бы стимулировали конкуренцию и способствовали снижению цен, американцам приходится платить за бензин по более высоким ценам.

Koch Industries использовала прибыли с максимальной выгодой для себя. В 2018 г. штаб-квартира компании в Уичито напоминала укрепленное королевство²³. Комплекс зданий был расширен в 2014 г.: появилось несколько тысяч квадратных футов офисных площадей в новых корпусах, выстроенных у основания легендарной Башни Koch — большого здания с окнами из черного стекла и облицовкой из блестящего темного гранита. Реконструкция также включала появление высокой земляной стены вокруг северной части кампуса. Улицу в этом районе города за счет Koch повернули в обход, чтобы удерживать прохожих на безопасном расстоянии. Редко какая компания так глубоко проникала в жизнь американцев, одновременно отгораживаясь стеной и превращаясь в обособленное сообщество.

Сотрудники Koch Industries приезжают на работу рано, создавая небольшие пробки на въездах в кампус, где размещена охрана. Многие сотрудники проходят в здание Башни Koch по подземному пешеходному туннелю, минуя серию фотоколлажей, увековечивших историю Koch. Люди попадают в подземный вестибюль и лифтовый холл, где на стене висит портрет Чарльза Коха. Это составное изображение: оно складывается из

многочисленных маленьких, объединенных в одно большое. На маленьких картинках изображены сотрудники Koch; на большой картине — Чарльз Кох. В вестибюле сотрудники делают покупки в фирменном магазине Hot Commodities, где можно выпить кофе или приобрести аудиодиск, рассказывающий историю основателя компании Фреда Коха. Здесь стоит журнальная стойка с глянцевыми копиями *Discovery*, новостного бюллетеня компании, в котором регулярно публикуются статьи Чарльза Коха.

После найма каждый сотрудник проходит многодневное обучение, знакомящее его с постулатами философской концепции Чарльза Коха, «Управления на основе принципов свободного рынка» (Market-Based Management), или МВМ, как его называют в компании. Чарльз Кох говорит, что эта концепция — сценарий для достижения процветания и свободы. Она в равной степени применима к бизнесу, личным привычкам и управлению государством. Те, кто остаются в Koch Industries, должны без сомнений разделять эту философию²⁴. В одной из своих книг Чарльз Кох пишет, что для того, чтобы МВМ имела силу, необходим «акт обращения». Эту философию нельзя воспринять только частично. Десять руководящих принципов МВМ распечатаны и вывешены над рабочими местами по всей штаб-квартире компании. Руководящие принципы напечатаны на одноразовых стаканчиках, из которых сотрудники пьют бесплатный кофе в комнате отдыха. Сотрудники изучают словарь МВМ и говорят между собой на языке, который только они по-настоящему понимают. Они бросают такие фразы, как «ментальные модели», «экспериментальные исследования» и «права на принятие решений», которые инсайдерам мгновенно передают глубокий смысл. Сотрудники становятся больше чем просто сотрудниками; они становятся гражданами организации со своим словарем, своими мерами поощрения и своими целями в этом мире. Финансовый успех Koch Industries только укрепляет убеждение в том, что они все делают правильно и принципы МВМ действительно являются ключом к правильному образу жизни.

Поскольку эта книга — биография учреждения, а не человека, на ее страницах будет появляться много людей. Читатели познакомятся²⁵ с Хезер Фарагер, сотрудницей Koch, которая информировала о систематических нарушениях внутри Koch только для того, чтобы столкнуться с суровыми последствиями. Читатели познакомятся с Бернардом Полсоном, требовательным директором, который помог Koch Industries сломать хребет воинственному профсоюзу. Они встретятся с Дином Уотсоном, восходящей звездой Koch Industries, который воспринял учение об управлении по принципам свободного рынка, чья карьера рухнула под тяжестью личных амбиций. Познакомятся с Филиппом Дюбозом, сотрудником Koch, который

совершал кражи нефти, чтобы порадовать свое руководство. Со Стивом Хэммондом, работником склада, который вел переговоры о правах рабочих со своими руководителями в Koch. И с Бренденом О'Нилом, представителем среднего класса Уичито, сумевшем заработать миллионы на торговых площадках Koch. К сожалению, многие из этих людей появятся, а затем уйдут, поскольку Koch Industries не стоит на месте и с течением времени меняется. Такова природа крупных компаний. Люди в них приходят и уходят. Те читатели, кому сложно запомнить стольких персонажей, могут обращаться к алфавитному указателю имен в конце книги.

Есть, однако, человек, который фигурирует на протяжении всех 50 лет этой истории. Почти все это время он находится на вершине власти в Koch Industries, стимулируя ее двигаться вперед, выстраивая ее в соответствии со своей философией и получая колоссальные результаты. Чарльз Кох является автором истории компании Koch Industries в большей степени, чем кто-либо еще.

И хотя его влияние чувствуется как внутри Koch Industries, так и во всей политической системе Америки, о самом Чарльзе Кохе мы знаем очень мало. Он дорожит своей личной жизнью и ценит конфиденциальность. Многие совершали попытки понять, кто же такой Чарльз Кох, наблюдая за ним извне, через высокие стены и темные стекла штаб-квартиры Koch Industries. Одним из таких людей является специальный агент ФБР по имени Джеймс Элрой²⁶. Много лет он посвятил расследованию организации управления в Koch Industries. В 1988 г. Элрой был убежден, что Чарльз Кох и его помощники замешаны в крупном преступном сговоре.

Вот почему однажды Элрой расположился на коровьем пастбище в центре Оклахомы, держа в руках широкоугольный объектив и ведя наблюдение за сотрудниками Чарльза Коха. С этого момента и начинается данная книга.

ЧАСТЬ 1

МЕТОД КОСН

Под наблюдением

(1987–1989)

Специальный агент ФБР Джеймс Элрой стоял посреди захолустного пастбища²⁷. Он ждал человека из компании Koch Oil. С собой у него были фотокамера с 600-миллиметровым телеобъективом и запас пленки. И, пожалуй, самое главное: сумка с кусочками сухого корма для коров. Он прибыл сюда заранее, чтобы старательно выбрать место и занять нужную позицию. С точки, где он стоял, хорошо просматривалась нефтяная цистерна. Она была одной из сотен, разбросанных по сельской территории Оклахомы, по землям, что были голыми на поверхности, а внутри себя скрывали богатые нефтяные озера. Нефть медленно выкачивалась автоматическими насосами. Они сновали вверх и вниз днем и ночью, извлекая сырье и переливая его в большие цистерны из металла. Когда такая цистерна заполнялась, приезжал сотрудник Koch Oil на большом грузовике, переливал в него топливо и увозил, чтобы продавать. К его появлению Элрой как раз и готовился.

Элрой открыл сумку с кормом, набрал пригоршню и разбросал по земле. Вскоре вокруг начали собираться коровы, опуская головы, нюхая траву и выискивая куски неожиданно появившейся еды. Как и рассчитывал Элрой, стадо быстро окружило его со всех сторон. Среди прерий Оклахомы это был единственный вариант маскировки.

Элрой долго пробыл в полном одиночестве²⁸. Ближайший город, Новата, был горсткой кварталов, окружавших улицу с одноэтажными кирпичными домами, которая считалась центром. Центральная улица в Новате называлась не Главная улица, как обычно, а Чероки-авеню. Элрой находился в «стране индейцев», как именовали ее чужаки, среди резерваций, в которых жили последние представители коренных народов Америки, таких как осейджи и чероки. Элрой несколько лет проработал агентом ФБР в Оклахома-Сити и знал эти земли. В свою бытность в Оклахоме он стал специалистом по раскрытию крупных, сложных схем мошенничества — его

самым важным делом в начале 1980-х гг. была масштабная коррупционная афера в сфере публичной власти. В результате виновными признали более 200 человек, в том числе две трети выборных окружных администраторов штата Оклахома.

Пожалуй, было неизбежным вовлечение Элроя в расследование, в ходе которого он и оказался среди коровьего стада, наблюдая за одинокой нефтяной цистерной. Наблюдение было частью особого задания: ФБР предоставило Элроя Сенату США в качестве следователя по особо важным делам.

И пусть у него был новый начальник, работа была знакома. Элрой вел сбор доказательств по делу о крупномасштабном сложном мошенничестве. Боссы Элроя из Сената все больше убеждались²⁹ в том, что неизвестная компания под названием Koch Oil участвовала в сговоре с целью кражи нефти на сумму в миллионы долларов у местных индейцев и, пожалуй, также американских налогоплательщиков. Задачей Элроя было подтвердить факты мошенничества документально. Для этого у него и была с собой камера с 600-миллиметровым объективом.

Довольно скоро Элрой заметил свой объект: одинокий грузовик по узкой дороге приближался к нефтяной цистерне. Когда он подъехал, агент был надежно скрыт живой стеной из коров. Он поднял фотокамеру и навел на грузовик, остановившийся возле цистерны. Из машины вышел человек.

Элрой нацелил объектив на сотрудника Koch Oil, пока тот работал возле цистерны. Камера то фокусировалась, то теряла фокус. Изображение расплывалось и вновь становилось четким. Наконец, Элрой смог рассмотреть человека из Koch Oil, как будто стоял в нескольких шагах от него. Его лицо, одежду, руки за работой. Элрой поймал их в объектив.

Щелк. Щелк. Щелк.

Элрой проявлял снимки в темном помещении³⁰. Сначала изображения были бледными, но после каждого погружения в ванну с реагентом становились все ярче, все отчетливее проступали контуры и детали, пока не прояснилась вся картина. Сотрудник Koch Oil подходит к нефтяной цистерне. Открывает ее. Измеряет уровень нефти внутри. Заполняет бумаги. Изображения резкие и отчетливые. Неопровержимые доказательства. Со временем Элрой проявил множество таких же качественных фото, на которых мог ясно видеть сотрудника Koch Oil. 600-миллиметровый телеобъектив делал свое дело.

Но какими бы четкими ни были фотографии, Элрой не планировал использовать их в качестве доказательств в суде. Они должны были стать

инструментом в его расследовании, способом использовать человеческие слабости.

Расследованию крупных преступных сговоров Элрой научился в ФБР в 1980 г. Чтобы разоблачить участников сговора, следует начинать издалека. Вы ищите наиболее уязвимое звено в большой коррупционной схеме и используете его. Именно поэтому Элрой решил сосредоточиться на сотрудниках Koch Oil, которые сливали нефть из цистерн. Это были люди, готовые очень быстро во всем сознаться при появлении в их доме агента ФБР. Они были простыми работягами и самыми заметными участниками того, что, по убеждению Элроя, все больше походило на сложный преступный сговор.

Элрой не выглядел типичным сотрудником ФБР³¹ со стереотипной стрижкой «бобрик», в блестящих черных ботинках. Когда он заканчивал Академию ФБР в Куантико, штат Вирджиния, в 1970 г., немного взъерошенные темные волосы и проницательная улыбка делали его похожим на молодого корпоративного юриста. Он назубок знал американский уголовный кодекс, любил ввернуть крепкое словцо и прекрасно управлялся с оружием. И несмотря на внешность, до мозга костей был человеком закона и порядка. Он чтит Джона Эдгара Гувера и видел в нем дальновидного лидера, а не бюрократического деспота, каким считали его многие историки. Когда Элрою сообщили, что он будет работать на Сенат США, его это не смутило. Он, как правило, считал расследования Сената политическим театром. Как сотрудник ФБР, он привык соблюдать строгие правовые нормы, когда собирал доказательства для последующего привлечения подозреваемых к уголовной ответственности. Расследования Сената казались пустяками в сравнении с этим. Казалось, сенаторам доказательства нужны были только для того, чтобы устроить открытые слушания в Вашингтоне и сделать шоу. Но руководители Элроя хорошо его знали. Им было известно, что, взяв какое-то дело, он становился почти одержим им. Именно так произошло и с делом Koch Oil.

В Сенат поступили сведения о том, что компания Koch Oil крадет нефть из индейских резерваций на территории Оклахомы³². Индейские территории находились под управлением федерального правительства, вот почему Сенат проявил живой интерес к таким заявлениям. Элрою сообщили, что схема относительно проста: Koch Oil занимается транспортировкой нефти. Сотрудники компании объезжают металлические резервуары, забирают нефть, а затем транспортируют к потребителям в автоцистернах или по трубопроводу. Но каждый раз, когда сотрудник сливает нефть, забранное им количество намеренно занижается. Например, если он забрал 100 баррелей, по документам их только 99. А значит, один баррель нефти компания получает бесплатно.

Несмотря на простоту, раскрыть эту схему было непросто. Казалось, в компании Koch Oil все создано для того, чтобы избежать проверок со стороны.

Koch Oil входила в Koch Industries, группу компаний со штаб-квартирой в Уичито. Это была частная семейная фирма. Похоже, никто в Сенате или ФБР никогда даже не слышал о ней³³ до начала расследования в 1988 г. Ее путали с Coca-Cola, производителем безалкогольных напитков из Атланты, или читали название как «Коч», что рифмовалось с «ночь», хотя верное прочтение, «Кок», рифмуется со «смог»^{*}. И все же, несмотря на безызвестность, Koch Industries была огромной компанией с жизненно важными функциями. Следователи из Сената установили, что Koch Oil была крупнейшим покупателем сырой нефти в США. На протяжении десятилетий ей постепенно удалось приобрести десятки тысяч миль трубопроводов и компаний в сфере грузоперевозок. В результате, когда нефтедобывающим компаниям, таким как Exxon или Chevron, надо было транспортировать нефть из отдаленных скважин в таких регионах, как Оклахома, Koch Oil порой оказывалась единственным покупателем. Другого способа доставить сырую нефть на рынки не было. Миллионы американцев заливали продукцию Koch в свои бензобаки, но вряд ли кто-то хотя бы слышал название компании.

Единственным известным фактом в отношении Koch была ее нелюбовь к федеральному правительству и механизмам регулирования в целом. Дэвид Кох, один из совладельцев и руководителей компании³⁴, баллотировался по спискам на пост вице-президента от Либертарианской партии в 1980 г. Его предвыборная платформа призывала устранить в стране всех и вся от Почтового управления США до Агентства по охране окружающей среды и бесплатного среднего образования. А его компания Koch не один год вела споры с федеральными органами власти о регулировании цен в сфере энергетики и подобным вопросам. Члены правления Koch раз за разом утверждали, что энергокомпании должны работать на рынке без ограничений со стороны государства. Koch Industries играла ключевую роль в системе американского энергоснабжения, но при всей своей мощи и влиянии была гигантом-невидимкой. Ей удалось проникнуть почти в каждое звено энергетической инфраструктуры Соединенных Штатов, не обнаруживая себя.

И как же Элрой надеялся доказать или опровергнуть то, что компания ворует нефть? Он начал следить за сотрудниками, которые забирали нефть из цистерн, на профессиональном жаргоне «замерщиками». Единственной

^{*} В оригинале watch (часы) и smoke (дым). — Прим. пер.

выгодой, которую они могли получить от неверных замеров, была прибавка к зарплате. Эти люди жили в маленьких городах, усердно работали, чтобы содержать семью, и некоторые из них, вероятно, до конца не понимали, как устроен процесс забора нефти. Они просто делали то, что им велело руководство, — так полагал Элрой. Он приходил в их дома по вечерам³⁵. Они с напарником останавливались возле дома замерщика, шли к дверям и стучали. Когда хозяева отвечали, Элрой сообщал, что он из ФБР, и спрашивал, можно ли ему войти и поговорить. Вполне вероятно, что эти люди никогда раньше не видели агентов ФБР. Это давало Элрою преимущество: хозяева были сбиты с толку, растеряны, думая, зачем вообще два сотрудника ФБР появились в их гостиной. У него же был наготове список вопросов и доказательства факта кражи, достаточные для выдвижения серьезных обвинений.

Элрой усаживался и шел по списку вопросов, расспрашивая замерщика о его повседневной работе и деталях замеров нефти. Для замерщика это было чем-то из ряда вон выходящим, и он старательно пытался понять, зачем ФБР интересуется его довольно банальной работой и задает вопросы о термометрах с деревянным корпусом и датчиках уровня нефти. Замерщик, должно быть, гадал: «Я что-то не то сделал? Я во что-то влип?»

Агенты ФБР — мастера задавать вопросы так, чтобы заставить человека потихоньку обдумывать, к каким страшным последствиям могут привести его ответы. А потом, как сейчас Элрой, произносить что-то страшное, что каждый боится услышать: *«Разве вы не считаете неверные измерения кражей? Разве вы не забираете нефть, не платя за нее?»*

Чтобы добить человека, Элрой доставал фотографии, сделанные с помощью телеобъектива. Он мог положить предельно отчетливые снимки на стол, а человек разглядывал их и понимал, что пойман с поличным. Элрой тогда мог спросить, так спокойно и безобидно, как только можно представить: *«Разве это не вы на этом фото? Разве это не вы замеряете уровень нефти?»* И тогда Элрой говорил, что на самом деле тоже был там, и измерил уровень в той же цистерне сразу после того, как сотрудник Koch Oil уехал, и, парень, между замерами была *разница!* И еще какая. Сотрудник Koch был вынужден давать объяснения.

Таким образом Элрой уличил нескольких очевидцев, и те рассказали, как устроена работа в Koch Industries и как производятся замеры нефти. Каждое их показание все сильнее вооружало Элроя для работы со следующим свидетелем. Вскоре он мог задавать вопросы о конкретных встречах, конкретных менеджерах, специальных указаниях, поступающих от руководства.

За эти месяцы Элрой опросил более 15 сотрудников. Он пообещал многим из них анонимность в обмен на честные сведения о своем работодателе. Когда он собрал все истории, единая картина начала складываться.

Менеджеры Koch прямо не указывали сотрудникам идти и красть³⁶. Это было бы слишком очевидно. Вместо этого компания непрерывно оказывала давление на сотрудников³⁷, устанавливая определенные стандарты. Менеджеры Koch давали замерщикам понять, что им нельзя «иметь недостачу», то есть по отчетам доставлять в Koch меньше нефти, чем они забирают из резервуаров, тем более по много раз. Если у замерщика наблюдалась недостача неделя за неделей, его увольняли. Поэтому сотрудники находили способ постоянно «иметь избыток»*. Для этого в отчетах они регулярно занижали количество откачанной из резервуара нефти. Нефтедобывающей компании они сообщали, что забрали 100 баррелей, а в трубопроводы компании Koch попадал 101 баррель. В результате Koch каждый год имела дополнительную прибыль, получая намного больше нефти, чем оплачивала, по крайней мере, в Оклахоме.

Сотрудники Koch сообщили Элрою, что необходимость постоянно быть в плюсе им буквально вдалбливали на встречах по «непрерывному улучшению». На таких встречах сотрудники получали указания из штаб-квартиры Koch в Уичито. Элрой вскоре убедился в том, что Koch Oil является «преступной организацией с корпоративным управлением».

Но никто в правительстве не мог понять, как строилась иерархическая цепочка управления внутри этой организации. Кто оказывал давление на замерщиков, требуя от них постоянно улучшать результаты? От кого исходила идея подделки цифр во время измерений объема нефти?

Элрой пытался найти ответы на эти вопросы, переходя из одной сельской гостиницы в Оклахоме в другую. Благодаря его усилиям Koch пришлось напрямую столкнуться с федеральным правительством, которое в компании так презирали.

Koch Industries оказалась объектом расследования Элроя почти случайно³⁸. Внимание следователей из Сената к ней привлекла странная и маловероятная цепь совпадений. А началось все тихим воскресным утром в Финиксе, штат Аризона.

Было 4 октября 1987 г. Ранним утром газетчики ездили на велосипедах по окрестностям Финикса и разбрасывали толстые экземпляры воскресного выпуска *Arizona Republic* на газоны и подъездные дорожки домов. Главную

* Некоторые замерщики и менеджеры использовали другие термины, говоря «быть в минусе» вместо «иметь недостачу» и «быть в плюсе» вместо «иметь избыток».

страницу украшала скандальная статья под заголовком «Мошенничество на индейской территории: обман на миллиард долларов».

Статья была первой из серии³⁹, которую *Arizona Republic* публиковала в течение следующей недели. Всего вышло 30 статей, занявших целиком несколько газетных полос, и главной темой была повальная коррупция и неисполнение функций в одном из федеральных агентств, а именно Бюро по делам индейцев (Bureau of Indian Affairs), или BIA.

Та воскресная статья на первой полосе сообщала, что федеральная политика в отношении индейцев — «сфера беспредела, где царит мошенничество, некомпетентность и обман, которая задыхается в болоте бюрократических процедур, практически уничтожающих ее эффективность». И это лишь первое предложение.

В то время как главным объектом нападок в статьях стало федеральное правительство, расследование в первые дни сосредоточилось преимущественно на американских нефтяных компаниях, имевших скважины на индейских территориях. Заголовок на первой полосе воскресной газеты заявлял, что государственная система, позволяющая нефтяным компаниям добывать нефть в индейских резервациях, была на деле не чем иным, как «лицензией на ограбление».

Обворовывание производилось сложным и неочевидным способом⁴⁰. Статья в *Arizona Republic* объясняла, что в обязанность нефтяных компаний входило предоставление отчетности о том, сколько нефти добывается на территории индейских резерваций: компании бурят скважины, добывают нефть, а затем сообщают правительству, сколько сырья извлекли из недр. Правительство не проводило перепроверки таких отчетов, чтобы выяснить, соответствуют ли эти данные реальному количеству нефти, добытой на территории резерваций. Все держалось «на честном слове», и *Arizona Republic* утверждала, что нефтяные компании злоупотребляли этим, регулярно занижая объемы добычи. Статья утверждала, что они каждый год получают бесплатно нефть на суммы как минимум в миллионы долларов.

Материалы в *Arizona Republic* привлекли такое внимание и вызвали такой резонанс, о котором большинству журналистов приходится лишь мечтать. В частности, ими заинтересовался сенатор-демократ от штата Аризона Деннис Де Кончини⁴¹. Он сообщил журналистам, что серия «разгромна». В статьях, сказал он, «выявляются факты как преступлений, так и ошибок в системе управления».

Особенно беспокоило Де Кончини одно обстоятельство. Преступления и злоупотребление властью возмущают всегда, но особенно, когда жертвами становятся коренные американцы. Де Кончини заседал в комитете Сената, который курировал вопросы индейских резерваций. Ему было

не понаслышке известно, что коренные американцы в его родном штате являются одними из самых обездоленных граждан США. На бумаге индейские племена считались суверенными народами. Но к концу 1980-х эти народы на деле жили словно в руинах гигантского социалистического государства. После преследований, перемещений и, наконец, заключения в резервации племена подписали договоры, оставлявшие им права на территорию и природные ресурсы. Тем не менее территория находилась в доверительном управлении у правительства Соединенных Штатов и ВИА, то есть формально независимые народы оказались под патерналистским управлением федерального правительства. Похоже, каждый аспект жизни в индейских резервациях регулировался ВИА, от здравоохранения до коммунального хозяйства, образования и бурения нефтяных скважин.

К концу 1980-х гг. последствия такого положения дел были поистине разрушительными⁴². Около 45% всех индейцев жили за чертой бедности, уровень безработицы превышал 50%, менее половины индейских домохозяйств имели телефон. Большинство из них считало удачей иметь работу с доходом около \$7000 в год. Городские площади пришли в запустение, процветали магазины алкоголя; некоторые деревни выглядели как трущобы. Эта нищета была тем более возмутительной, что на территории индейских резерваций каждый год оседала значительная доля средств налогоплательщиков. На поддержку ВИА и программ для коренного населения федеральное правительство тратило около \$3,3 млрд ежегодно. Что удивительно, при этом коренное население зарабатывало *менее* \$3,3 млрд в год даже с учетом государственной помощи в рамках программ для коренного населения. Федеральные чиновники поглощали денежные средства, приводя в возмущение даже самих индейцев, которым якобы помогали.

В *Arizona Republic* утверждалось, что нефтяные компании используют такую нездоровую систему в своих интересах. Некоторые из крупнейших в мире производителей нефти работали на широкой полосе земель, принадлежащих федеральному правительству, и индейских резерваций на территории Оклахомы, Техаса, Аризоны и соседних штатов. Эти фирмы срывали большой куш среди всех этих проблем и нищеты, направляя устойчивый поток сырой нефти на рынки США и мира. Слухи о кражах нефти ходили уже много лет.

В Вашингтоне состоялось закрытое заседание специального Комитета Сената по делам индейцев⁴³, где было принято решение о создании комиссии, которая займется расследованием в связи с такими обвинениями. Де Кончини был назначен ее председателем. К нему присоединились еще один сенатор от штата Аризона, республиканец Джон Маккейн, и Том Дэшл, демократ от Южной Дакоты.

Результатом стало одно из самых масштабных расследований подобного рода. Де Кончини и его коллеги решили изучить деятельность крупных нефтяных компаний, ВИА, местных школ для индейцев и даже органов племенного самоуправления. Де Кончини понимал, что для такой работы им нужен первоклассный следователь. Тот, кто может руководить крупной командой юристов и агентов на местах, подобных Джиму Элрою, и курировать длинную и сложную цепочку сбора доказательств.

К счастью для Де Кончини, один молодой юрист, которого звали Кен Баллен, как раз был в поисках работы. Раньше Баллен являлся главным следователем в деле «Иран-контрас», национальном расследовании о тайных поставках оружия из США в Иран. После завершения расследования он был готов взяться за новые задачи. И они его уже ждали.

Весенним днем 1988 г. Баллен шел по усаженному деревьями тротуару в окрестностях Капитолийского холма на свое новое место работы⁴⁴. Он миновал ряд невысоких кирпичных зданий, построенных еще в первые дни существования Вашингтона, когда тот был лишь сонным маленьким городком и жизнь, казалось, прекращалась, когда в нем не заседали законодатели. Прямо напротив этих самобытных построек стояло внушительного вида девятиэтажное здание; туда и направлялся Баллен. Здание было символом новой эры в жизни Вашингтона и всей его мощи. Это было Hart Senate Office Building, один из офисов Сената, где Баллен только что начал работать начальником группы расследования Сенатом потенциально преступных действий на территории индейских резерваций.

Фасад Hart Building — сетка прямоугольных черных окон, разделенных полосами белого мрамора. Это лицо Сената США. Баллен зашел через главный вход вместе с привычной толпой вашингтонских сотрудников. Малопримечательное снаружи здание внутри выглядело роскошно. Ты чувствовал себя важным, даже могущественным, только благодаря тому, что ходил сюда на работу каждый день. Даже перегородки между писсуарами в туалете были сделаны из кусков белого мрамора, отчего в каждом уголке создавалось безмолвное ощущение власти.

Баллен, безусловно, обладал значительной властью на своей новой должности. Он управлял работой большой следственной группы, которой был предоставлен в распоряжение девятый, самый верхний, этаж здания с лабиринтом кубиков* и кабинетов. В 1988 г. ему было всего 33, и он не так давно окончил юридический факультет. Но и в таком возрасте

* Рабочие места в офисах открытого типа — ячейки, разделенные легкими перегородками. — *Прим. ред.*

уже успел сыграть важную роль в одном из крупнейших расследований, проводимых Сенатом США. Поэтому он и привлек внимание Де Кончини. Баллен принял его предложение о работе, потому что был убежден, что новая комиссия будет заниматься поиском справедливости. А кроме того, Сенат согласился выделять ему все необходимые ресурсы. И здесь Баллен не разочаровался. Войдя в здание и поднявшись на лифте на девятый этаж, он оказался среди очереди кабинетов, сотрудники в которых занимались теперь его расследованием.

С самого начала Баллен знал⁴⁵, что ему нужен ведущий следователь для работы на местах, и Сенат обратился в ФБР, чтобы найти такого. Запрос отправили Оливеру «Баку» Ревеллу, который в ту пору был вторым заместителем директора ФБР, курирующим все следственные действия. Когда Ревелл его получил, он не думал ни о ком, кроме Джима Элроя. Ревелл ранее работал вместе с Элроем в Оклахоме и считал, что тот будет идеальным агентом для руководства сложным расследованием. «Я считаю, Джим — лучший следователь, которого я встречал в ФБР. А я встречал тысячи», — говорил Ревелл много лет спустя.

Элрой принял новое назначение, и вскоре они с Балленом обсуждали планы Элроя по руководству оперативной работой в «стране индейцев». Одним из первых пунктов плана была проработка нефтяных компаний.

Изначально Баллен сделал основной целью⁴⁶ крупные нефтяные компании, такие как Exxon и Mobil — так называемая «высшая лига». В статьях *Arizona Republic* присутствовали указания на то, что именно они были главными виновниками краж нефти. Баллен подошел к расследованию деятельности компаний с тем же усердием, что и к участникам дела «Иран-контрас». Он разослал в них ряд судебных повесток и потребовал предоставить документы, которые обычно считались конфиденциальными и доступными узкому кругу лиц. В этих документах описывалось, как именно компании покупают и продают нефть, добытую на территории индейских резерваций.

Благодаря этим повесткам Баллену удалось⁴⁷ приоткрыть завесу корпоративной тайны и попасть на территорию, для журналистов из *Arizona Republic* недоступную. Он использовал все полномочия федерального правительства, чтобы заставить компании раскрыть документацию, в которой черным по белому описывались их действия.

Неудивительно, что вскоре начались телефонные звонки. И звонившие были настроены не лучшим образом. Баллен стал получать вопросы от ведущих адвокатов, представляющих интересы нефтяных компаний; высокооплачиваемых вашингтонских инсайдеров, которые работали на Exxon,

Mobil или Phillips. Они говорили Баллену, что отвечать на его запросы было бы слишком сложно и потребовало бы неисчислимых часов работы и расходов. Зачем только ему это так нужно?

Что он ищет? Баллен не отступал, и в конце концов коробки с документами начали доставлять в Hart Senate Office Building. Сотрудники Баллена стали разбирать их и сопоставлять данные.

Команда Баллена не нашла того, что искала. Сложившаяся картина на самом деле ошеломляла. И опровергала все предположения. Выяснилось, что компании ничего не воровали. Их документы это подтверждали.

Крупный закупщик нефти Kerr-McGee⁴⁸, например, получил с территории Оклахомы в 1986, 1987 и 1988 гг. *меньше* нефти, чем оплатил. Если использовать язык нефтяников, компания каждый год имела недостатки. В течение того же периода у Сопосо в один из годов также наблюдалась нехватка, а еще два года совсем небольшой избыток. Сопосо получила 351 дополнительный баррель в 1986 г. и 375 баррелей в 1988-м. Излишки совсем крошечные. Та же картина и в Sun Oil.

Казалось, что *Arizona Republic* неправильно истолковала факты. Но пока команда сопоставляла данные, Баллен продолжал получать звонки от адвокатов. И они сообщили ему больше того, что было в документах. На условиях конфиденциальности информации ему рассказали о реальном положении дел, но эти признания не могли получить широкую огласку в течение следующих лет.

«Все компании, ведущие деятельность на индейской территории, сообщали одно и то же: “Мы не крадем нефть, но знаем, кто вор: Koch Industries”», — вспоминал Баллен. — «И все они говорили, что Koch забирает от одного до трех процентов нефти. А я спрашивал: “Почему вы ничего с этим не сделаете?” И прежде всего они отвечали: “Это не стоит того, чтобы ссориться с Koch”».

Нефтяные компании называли еще одну вескую причину⁴⁹: Koch Industries обладала слишком большим влиянием на рынке и шутки с ней были плохи. Злить компанию было рискованно. Нефтяные скважины, о которых шла речь, едва ли были лучшими. Они были разбросаны по сельской территории, и нефть из них не била фонтаном.

Скважины с трудом достигали уровня безубыточности, а Koch Oil была единственной компанией, готовой забирать и транспортировать эту нефть. Поэтому добывающие компании, подобные Exxon и Mobil, не хотели лишних проблем в общении с ней.

Нефтяники и еще кое-что добавили. Если команда Баллена собирается расследовать это дело, она может рассчитывать на их помощь. А это был поистине невероятный союз. Нефтяные компании играли особую роль

в американской экономике в 1988 г., и эта роль делала их неприятной фигурой для политики. Они были одновременно злодеями и неотъемлемой частью жизни. Все зависели от нефтяных компаний, но едва ли кто-то испытывал к ним симпатию. Так случилось не в первый раз: одна из первых крупных нефтяных компаний США была в то же время одной из самых ненавидимых американских фирм. Standard Oil Company руководил Джон Дэвисон Рокфеллер, самый известный представитель эпохи дикого капитализма конца XIX в. Рокфеллер нажил состояние, хитро используя сеть тайных «трестов», или подставных компаний, чтобы построить не имеющую соперников монополию в нефтяном бизнесе. Рокфеллер контролировал поставки, выдавливал конкурентов из бизнеса и тайно заключал взаимовыгодные сделки с железнодорожными компаниями. Его бизнес стал классическим объектом борьбы для антимонопольного движения, которое стремилось уничтожить влиятельные бизнес-предприятия с непрозрачной структурой, вроде того, что всю жизнь создавал Рокфеллер. В конце концов правительство разделило Standard Oil на несколько конкурирующих фирм.

Но вся неприязнь к Рокфеллеру, казалось, исчезла в 1960-е. В то время Соединенные Штаты были страной нефтяных фонтанов.

Америка была крупнейшим производителем нефти и, казалось, имела безграничные запасы подземных сокровищ. Нефть была основным энергоносителем в индустриальной экономике США и базой экономического роста. Темная сырая нефть была символом особого места Америки в мире и ее неоспоримого экономического господства. В ту эру Соединенные Штаты впали в глубокую зависимость от своих нефтяных компаний. Экономическое процветание зависело от цен на нефть. Десять из одиннадцати периодов рецессии после Второй мировой войны последовали за скачками цен на нефть. Такая зависимость, естественно, вызывала глубокое возмущение. Общественность стала решительно выступать против нефтяной промышленности в 1970-е, но теперь дело было не только в нефтяных баронах-разбойниках типа Рокфеллера.

Причиной теперь была сама структура общественного спроса⁵⁰, а также беспрецедентное злоупотребление властью в нефтедобывающих странах Персидского залива. Спрос на нефть в США незаметно превысил доступный уровень поставок, что поставило страну в зависимость от импорта, компенсирующего дефицит. В 1973 г. картель под названием «Организация стран-экспортеров нефти», или ОПЕК*, ввел эмбарго на поставки

* Автор называет организацию ОПЕК, но в действительности тогда она называлась ОАПЕК. — *Прим. пер.*

нефти и этим создал беспрецедентный хаос на рынках нефти. Ко времени, когда в 1974 г. паника улеглась, цены на нефть успели вырасти с \$3 до \$12 за баррель.

Цены на нефть вновь будут падать в 1980-х гг., но психологическая травма уже не заживет. Американцы запомнили, что их экономика является заложницей нефти. Стабильность 1950-х и 1960-х гг. исчезла. О том, что цена на нефть может взлететь в одночасье, прежде и помыслить никто не мог. Понятие «скачок цен на нефть» быстро стало частью словаря американцев, а вместе с ним пришло и новое восприятие деятельности нефтяных компаний. Эти фирмы теперь сравнивались с хищниками. К 1988 г. интересы нефтяных компаний шли вразрез с интересами населения США. Нефтяные компании воплощали противоположность старому принципу «что хорошо для страны — хорошо для General Motors, и наоборот». Наоборот, то, что было хорошо для нефтяных компаний, происходило за счет всех остальных.

Большинство людей считали, что нефтяные компании так или иначе притесняли, так что сделать деятельность этих компаний главной целью расследования Баллена было разумно. Это недвусмысленно сообщил⁵¹ ему сенатор Дэниэл Иноуэй от штата Гавайи, председатель Комитета Сената США по делам индейцев и приятель сенатора Де Кончини. Как председатель комитета, Иноуэй обладал определенным влиянием на особую следственную группу, собранную Де Кончини. А следовательно, и на Баллена. И он дал понять Баллену, что расследование предназначено для того, чтобы раскрыть правонарушения со стороны нефтяных компаний, таких как Exxon или Mobil. Вместо этого Баллен стал сотрудничать с этими компаниями, чтобы разоблачить Koch Industries, о которой никто никогда не слышал. Это казалось Баллену политически рискованным, но именно на это указывали факты по делу.

Подозрения Баллена усилились⁵² после того, как он посетил Бостон. Он получил информацию о том, что в Бостоне есть корпоративный информатор, который может пролить свет на дело о предполагаемой краже нефти компанией Koch. Его положение давало ему такую возможность. Звали его Уильям «Билл» Кох, и он был братом генерального директора Koch Industries.

Баллен выяснил, что Koch Industries — компания в семейном управлении, основанная в 1940 г. Фредом Кохом в городе Уичито штата Канзас. У Фреда было четыре сына. Трое из них работали в семейной компании на момент смерти отца в 1967 г. В то время разбушевались настоящие страсти. Вторым по старшинству сын, Чарльз, был поставлен во главе фирмы. В этой роли он руководил младшими братьями-близнецами

Дэвидом и Биллом. Билл не хотел подчиняться старшему брату, и в 1983 г., когда это стало очевидным, покинул компанию. А затем подал в суд на Дэвида и Чарльза, обвиняя их в том, что его обокрали, недоплатив за его долю в семейном бизнесе.

Баллена интересовало то, что Билл сделал потом. Билл организовал частное расследование по тому самому вопросу, с которым столкнулся Баллен: предполагаемое участие Koch Oil в краже нефти на отдаленных скважинах. Прибыв в Бостон, Баллен провел двухчасовую встречу с Биллом Кохом в конференц-зале. Следователь внимательно выслушивал подробные обвинения Билла, которые совпадали с тем, что сообщили нефтяные компании: Koch Oil осуществляла масштабные кражи, утверждал Кох. Он знал это, потому что так происходило еще во время его работы в компании.

История звучала убедительно⁵³, но в то же время Баллен забеспокоился. Показания Билла Коха портил тот факт, что он судился с братьями. По этой причине он не мог быть основным свидетелем на открытых слушаниях или в зале суда.

Баллен вернулся в Вашингтон и встретился со своей командой. Он сообщил им, что есть только один путь: отправить повестку в Koch Oil так же, как они делали с нефтедобывающими компаниями. И они не смогут продолжать расследование, пока не получат в распоряжение нужные документы.

Затем начали поступать документы из Koch. Посылки с внутренней документацией компании доставлялись на девятый этаж, где сотрудники Баллена их открывали и начинали анализировать.

Темой судебных запросов от команды Баллена⁵⁴ теперь стала торговля нефтью только в Оклахоме. Так компаниям стало легче отвечать на них, а следователям Баллена — разбираться в потоке вновь прибывающих документов. Финансовые показатели, следовавшие из документов Koch, могли означать лишь одно. И это казалось почти невероятным. Числа проверяли и перепроверяли. Но каждый раз вырисовывалась одна и та же картина: в 1988 г. компания Koch Oil получила бесплатно 142 000 баррелей, продажа которых принесла ей чистую прибыль. В 1986 и 1987 гг., которые следователи Баллена тоже изучили, избыток составил 240 680 и 239 206 баррелей соответственно. На втором месте по объему излишков нефти была компания Phillips Petroleum Company: в 1987 г. он составил 2181 баррелей, то есть только 0,009 от объема Koch в том же периоде.

Единственное, что команде сенатских следователей стало точно известным о Koch, — набор числовых параметров ее деятельности. При дальнейшем изучении компании они увидели, что эта организация,

казалось, устроена так, чтобы скрыть сам факт своего существования. Никто не слышал о Koch Oil, хотя компания управляла огромной сетью трубопроводов и двумя крупными нефтеперерабатывающими заводами (в Корпус-Кристи, штат Техас, и в окрестностях Миннеаполиса в Миннесоте), и тому была причина.

Начнем с того, что владельцы Koch приняли редкое решение оставить компанию в частной собственности и не торговать ее акциями на фондовом рынке. Большинство компаний становятся публичными после того, как достигают определенного размера: это дает им доступ к практически неограниченным объемам денежных средств, которые они могут использовать для расширения и финансовой поддержки своей деятельности. Недостаток такого шага в том, что от публичной компании требуется раскрывать много информации: инвесторы должны знать, во что вкладывают деньги. Компании, торгующие акциями, должны сообщать об окладах руководителей, размерах своего долга, ежеквартальном объеме прибыли или убытков и предупреждать о любых рисках, которые могут существовать для инвесторов, приобретающих их акции. Кохи, очевидно, решили, что получение денег на Уолл-стрит не стоит головной боли, связанной с обнародованием такой информации.

Еще больше сбивало с толку то, что фирма представляла собой сложную сеть взаимосвязанных дочерних компаний и подразделений⁵⁵. Например, дочерняя компания, занятая трубопроводами, на протяжении многих лет вела бизнес под разными именами, в частности Matador, без упоминания названия материнской компании. Не имея в распоряжении публичных документов, которые большинство компаний выпускало для инвесторов, следователи Баллена с трудом могли разобраться, чем именно и где владеет компания Koch. В Koch явно не тратили сил на создание бренда. Компания иногда даже не вешала вывеску на здании, где работала, не говоря уже о том, чтобы тратиться на рекламу и формирование хорошей репутации среди клиентов. Koch явно предпочитала оставаться в тени.

Компания была сложным объектом, но Баллен верил, что доказательства достаточно убедительны, чтобы затраченные усилия оправдались. Баллен работал с агентом ФБР Джимом Элроем, разрабатывая план возбуждения дела против Koch Oil. Им пришел в голову смелый план: Элрой и группа опытных нефтяников будут посещать нефтяные резервуары незадолго до того, как запланировано их посещение сотрудником Koch Oil, и измерять количество нефти в цистернах. Затем ждать прибытия сотрудника Koch и слива нефти из цистерны. Сотрудник Koch Oil оставит документ, так называемую квитанцию замерщика нефтепродуктов в резервуаре, указывающую, сколько нефти забирает Koch Oil. Если фирма

действительно берет столько нефти, сколько предполагается, объем нефти, указанный в квитанции, должен быть меньше того, что намерили Элрой и его помощники. Вот как Элрой оказался в окружении стада, тайно фотографируя замерщиков Koch.

Но было два обстоятельства, затруднявших реализацию этого плана. Первое состояло в том, что все нефтяные резервуары находились на частных территориях и принадлежали нефтедобывающим компаниям, таким как Exxon и Mobil. Элрой не мог просто так вторгнуться в их владения, чтобы замерить количество нефти. Вторая сложность — выяснение того, когда сотрудник Koch придет забирать нефть из цистерны. Слишком уж сложно было бы Элрою ждать их круглые сутки, неделями.

Баллен обратился за помощью к нефтяным компаниям⁵⁶. И если открыто никто не хотел обвинять Koch в воровстве нефти, за спиной они стали более чем охотно помогать Баллену. Об их помощи никогда не сообщалось открыто, даже когда видеозаписи наблюдений публично демонстрировалась на последующих слушаниях в Сенате. Компании разрешили Элрою входить на их территории и производить замеры уровня нефти. Также они сообщили Баллену и его коллегам расписание прибытия грузовиков Koch Oil, и Элрой мог быть на месте для наблюдения.

Благодаря тайной помощи нефтяных компаний Баллен и Элрой смогли выстроить доказательную базу по делу Koch. У них был большой объем документов и фотодоказательств. Были показания непосредственно замерщиков Koch, которых допрашивал Элрой.

Но Баллен знал, что этого мало. Тогда Сенат разослал судебные повестки топ-менеджерам Koch Industries в Уичито, чтобы заставить их отвечать на вопросы под присягой. Затем Баллен взял билет на самолет в Уичито. Там ему предстояло задать вопросы одному из тех, кому только что отправили повестку. Это был человек, обладавший полной властью над компанией, — ее директор, Чарльз Кох.

На подлете к аэропорту Уичито сердце замирает в волнении⁵⁷. Днем пассажиры самолета видят в иллюминатор канзасские прерии — протянувшуюся к горизонту, бескрайнюю плоскую зеленую равнину. Сам Уичито кажется крошечным, затерянным среди этих просторов, маленькой россыпью белых зданий, окруженных жилыми кварталами и фабриками. За пределами города — пустошь, словно это дальняя окраина Америки.

Кен Баллен прибыл в Уичито с помощником, юристом Виком Соллерсом, в конце апреля 1989 г. У них был напряженный график.

24 апреля два юриста из Вашингтона⁵⁸ отправились в штаб-квартиру Koch Industries. Они планировали допросить, то есть взять показания под