

## 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 Канзас<sup>1</sup>. 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 лет<sup>2</sup>. 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»<sup>3</sup>, — 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»<sup>4</sup>, — говорилось в письме.

Секретность была стратегической необходимостью для Koch Industries<sup>5</sup>. 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 Industries<sup>6</sup>, 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 профсоюза<sup>7</sup>, 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 расследование<sup>8</sup> в отношении нефтедобывающего бизнеса Koch Industries, Чарльз Кох боролся с ними, используя все правовые и политические инструменты, бывшие в его распоряжении. Когда либеральный Конгресс<sup>9</sup> 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 идеологии<sup>10</sup>. 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 сделок<sup>11</sup>, 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 удобрений<sup>12</sup>, 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 роста<sup>13</sup>. Koch Industries постоянно росла, поглощая другие компании и расширяясь в новые отрасли. Она специализировалась на сферах бизнеса, которые необходимы<sup>14</sup> 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, краугольного 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 Дэвиду<sup>15</sup> принадлежит около 80% акций Koch Industries. Их общее состояние составляет \$120 млрд<sup>16</sup>. 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 выступлений<sup>17</sup>. 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 курса<sup>18</sup>, 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 Штатах<sup>19</sup>. 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»<sup>20</sup>, 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 нефти<sup>21</sup>, 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 законодательства<sup>22</sup>, 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 королевство<sup>23</sup>. 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 философию<sup>24</sup>. 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 познакомятся<sup>25</sup> 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 Элрой<sup>26</sup>. 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 пастбища<sup>27</sup>. 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 одиночестве<sup>28</sup>. 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 убеждались<sup>29</sup> 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 помещении<sup>30</sup>. 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 ФБР<sup>31</sup> 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 Оклахомы<sup>32</sup>. 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 ней<sup>33</sup> 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 компании<sup>34</sup>, 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)