

газ уже продан покупателям в Азии в рамках 20-летнего контракта. При этом цена газа зафиксирована не по низким американским ценам за газ, а по высоким ценам на нефть. Получается, что австралийский газ продается за цены свыше \$15 за 1000 куб. футов – цифра, которая более чем покрывает стоимость транспортировки и обработки, в то время как цена за натуральный газ в Америке составляет \$3,5.

Несмотря на стоимость «Горгона» и многочисленные риски, Вотсон смотрит на эти проекты как на ценную стратегию и верит, что инженеры Chevron могут построить нужные газовые проекты своими силами и что это будет дешевле, чем покупка похожих активов на рынке. Зачем переплачивать за то, что кто-то уже построил, когда вы можете контролировать вашу собственную судьбу? Именно здесь бухгалтерский баланс играет свою роль. «Наличные – это наша страховка от риска», – говорит Вотсон, ведь все-таки \$22 млрд являются очень хорошей гарантией безопасности.

Джон Вотсон пришел к философии «расти, не покупая» сложным путем. Он присоединился к Chevron в 1980 году, как раз перед тем, как цена на нефть повысилась до рекордных \$35 за баррель (\$100 сегодня). Поднимаясь по карьерной лестнице компании, а именно по ее финансовой стороне, он был назначен президентом Chevron Canada в 1996 году. После этого пришли тяжелые дни 1998 года, когда азиатская лихорадка снизила цены до \$11 за баррель. Слабая индустрия нуждалась в укреплении, и в тот же год Вотсон был назначен главой нового отдела по покупке и слиянию. Это был именно он, кто в 2001 году возглавил \$145-миллиардную сделку по слиянию с Техасо. Четыре года спустя Chevron купил Unocal за \$18 млрд. Эти покупки создали смесь разных холдингов в таких странах, как Казахстан, Австралия и Нигерия. В конечном счете, будучи финансовым директором, Вотсон помог тогдашнему генеральному директору Дэвиду Орайтли построить систему экспортной оценки проектов,

ДОРОГОСТОЯЩИЕ ПРОБЛЕМЫ

Джон Вотсон никогда бы не признался, но существует другая причина, почему Chevron стоит держать в запасе их \$22 млрд наличными. Сказать просто: когда вы владеете одной из самых больших нефтяных компаний в мире, случаются вещи, которые стоят миллиарды долларов. В Эквадоре в 2011 году судья взял у Chevron \$18 млрд, продолжив таким образом судебное дело о том, несет ли Chevron ответственность за проливы нефти в джунглях. «Это мошенничество», – говорит Вотсон.

До сих пор факты на его стороне. В январе бывший эквадорский судья, который председательствовал на ранних этапах дела, заявил, что адвокаты истцов заплатили ему \$1000. Он также настаивает, что адвокаты истца подкупили судью, который вынес приговор на \$18 млрд, и обещали ему \$500 тыс. из доходов, если он разрешит им написать за него финальное решение. До этого Chevron добился дисквалификации другого судьи, после того как они опубликовали видео, где он обсуждает условия взятки.

Все, чего хотят узнать инвесторы Chevron, это – когда этот кошмар закончится. «Короткий ответ: когда адвокаты истцов сдадутся», – говорит Вотсон. Также есть проблемы в Бразилии, где Chevron пробурил офшорное месторождение, открытое в 2011 году. Вскоре после этого на поверхности воды образовалась нефтяное пятно, которое в результате утечки примерно 2400 баррелей нефти просочилось через расщелины морского дна. Chevron установил снаряжение на поимку нефти. Та маленькая часть из 2400 баррелей, которую им не удалось поймать, вытекла в открытое море и растворилась. Нет признаков серьезного вреда, нанесенного окружающей среде. Но инцидент спровоцировал бурю в Бразилии. На фасад офиса Chevron люди плескали черные чернила, паспорта были конфискованы. Сообщалось, что министр экологии штата Рио сказал: «Я хотел бы увидеть, как CEO Chevron плывал бы в этой нефти».

Бразильский прокурор предъявил иск Chevron размером в \$22 млрд в качестве возмещения ущерба, сумму, которую Petrobras, владеющий 30% месторождения, назвал необоснованной. Никто такого интереса не проявлял несколько месяцев спустя, когда Petrobras заявил, что они нашли похожие утечки в нескольких офшорных месторождениях. В декабре Chevron предложил бразильскому государству \$150 млн – цену, которую они называют более совместимой с нанесенным ущербом.

В Нигерии в 2012 году KS Endeavor бурила газовую скважину под высоким давлением в шести милях от берега. Рабочие потеряли контроль, и скважина взорвалась, устроив пожар, который длился несколько дней и унес жизни двух рабочих. К счастью, так как месторождение содержало только газ, ущерб окружающей среде был незначительным. Сообщается, что Нигерия хочет, чтобы Chevron заплатил \$3 млрд за инцидент, но компания сообщает, что нигерийские власти пока что не предъявили им никаких штрафов.

Как это возможно, что после катастрофы в BP в Мексиканском заливе у Chevron до сих пор происходят несчастные случаи на скважинах? «Я проповедую самоанализ», – говорит Вотсон. – Мы должны учиться на каждой своей ошибке, чтобы не терять хватку и чутье, не становиться высокомерными, а становиться сильнее с каждым днем. Мы не сделали этого в Нигерии». Им придется за это заплатить.



КАРЛОС МИНК

которая отвергала краткосрочные инвестиции и сосредоточивалась на долгосрочных проектах, которые обещали большую прибыль. Однако после многолетних дорогостоящих задержек на таких проектах, как «Горгон» и «Агбами», Вотсон понял, что даже на самых, казалось бы, прибыльных проектах нужно учитывать предел погрешности. Сейчас он считает, что они усовершенствовали каждую деталь. «Разработанная нами система – это единый процесс, который дает нам последовательный

взгляд на геологический риск», – говорит вице-председатель Георгий Киркланд. После этого они анализируют глобальные экономические и политические факторы. «Это дает нам знать, где мы хотим инвестировать наши деньги в первую очередь», – говорит Киркланд.

Эта система часто направляет Chevron подальше от того, куда идут все остальные. В России в 2010 году компания подписала сделку с кремлевской «Роснефтью», чтобы исследовать Черное море. В следующем же ➤