

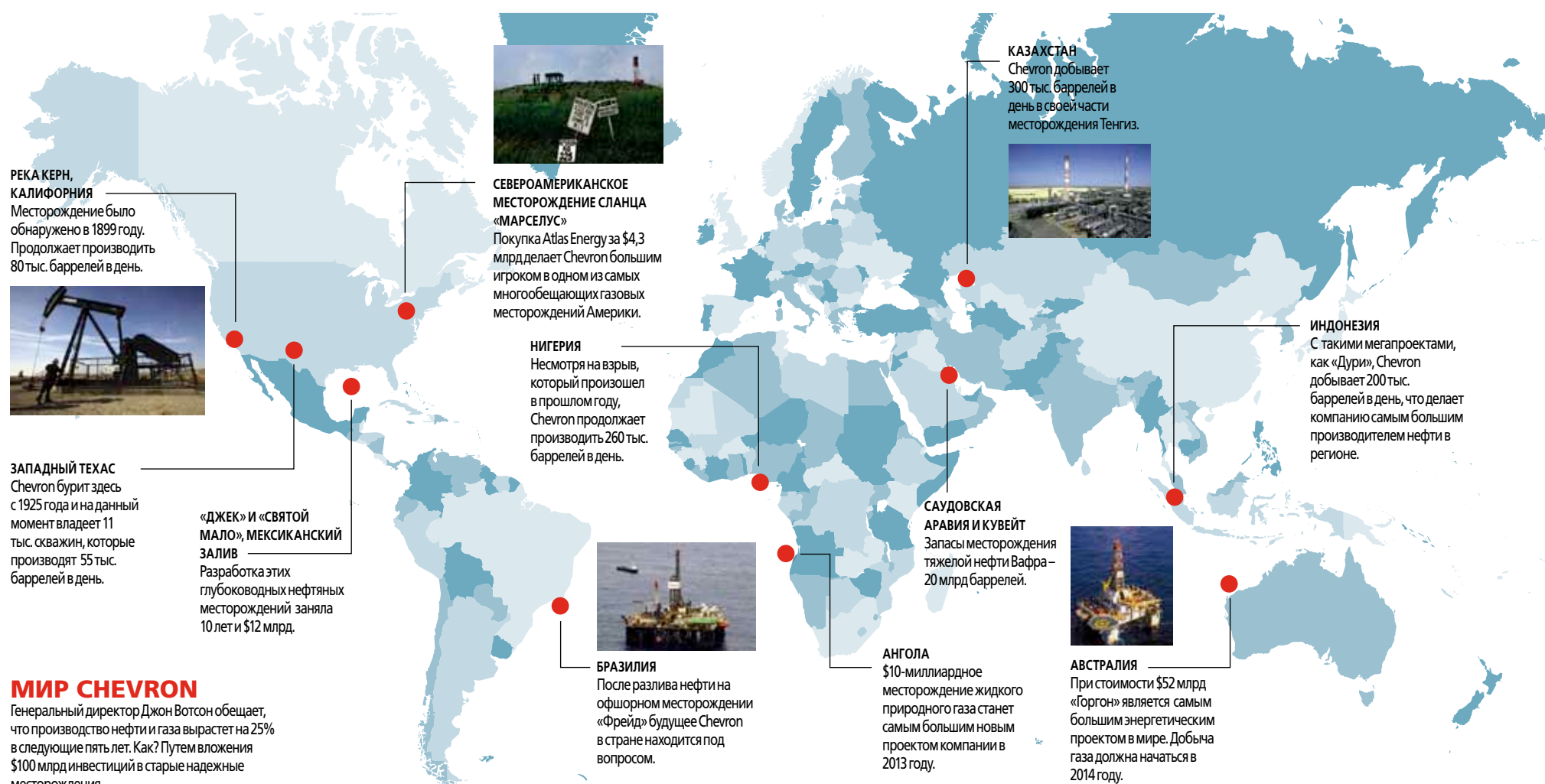
Джон Вотсон не типичный нефтяник. Можно начать с того, что он калифорниец, работающий в индустрии, где доминируют техасцы, арабы и русские. Уроженец области залива Сан-Франциско, он учился в Университете Калифорнии в 1970-х и теперь живет в нескольких минутах езды от либерального Университета Беркли. Вместо того чтобы учиться мастерству на нефтяной скважине, как это делал генеральный директор Еххон Рекс Тиллерсон, или бурить на неизведанных месторождениях, как это делал миллиардер Гарольд Гэм, Вотсон изучал сельское хозяйство и начинал свою нефтяную карьеру не как рабочий, а как финансовый аналитик. При этом он даже не типичный калифорниец. Вотсона можно назвать суровым консерватором, как однажды сказал о себе Митт Ромни.

Высокий, харизматичный и красноречивый, он больше напоминает нефтяника времен компании Standart Oil California, предшественника Chevron. В те времена прибыль приносили не компьютерные приложения или кремниевые чипы, а шахты Сиерры и скважины, пробуренные в пустынях Бэйкерсфилд, напоминающие декорации фильма «Нефть».

Так что, возможно, это логично, что этот неординарный CEO управляет компанией, чья стратегия противоречит всем современным трендам. В то время как его американские соперники перехватывают участки для фразинга, которые «питают» нефтяной и газовый бум США, Вотсон в основном их игнорирует. Несмотря на то что такие международные гиганты, как Еххон Mobil, Споос и «Роснефть», повышают свою стоимость через покупки компаний наподобие XTO Energy, Nexen и ТНК-ВР, Вотсон заявляет, что он не собирается заключать какие-либо сделки, несмотря на баланс в \$22 млрд наличными.

Суть в том, что Вотсон не играет в игру, в которую играют остальные.

Пока Еххон и другие компании добывают новые резервы, оперируя в вечном страхе сокращающихся запасов, Chevron концентрируется



МИР CHEVRON

Генеральный директор Джон Вотсон обещает, что производство нефти и газа вырастет на 25% в следующие пять лет. Как? Путем вложения \$100 млрд инвестиций в старые надежные месторождения.

на эффективности своих месторождений и делает ставку на экономичную добычу нефти. Компания может похвастаться прибылью в \$24 за баррель нефти, в то время как Еххон генерирует всего \$19,80, что намного ближе к среднему показателю прибыли больших нефтяных компаний. «Дело не в количестве добытых баррелей, – говорит Вотсон, – мы всегда думаем о соотношении цены и качества».

И хотя Chevron должен становиться больше, Вотсон делает ставку на то, что он сможет сохранить настоящую эффективность через внутренний рост компании. Насколько большую? Капитальные расходы

Chevron за последние пять лет превысили \$100 млрд. Только в этом году компания собирается инвестировать \$37 млрд, примерно столько же, что и Еххон Mobile, несмотря на то что их рыночная капитализация примерно в 2 раза меньше (\$225 млрд против \$400 млрд). «Что отличает нас от наших соперников, так это то, что мы растем за счет того, что уже имеем, – говорит Вотсон. – У нас больше проектов, чем когда-либо, и они хорошего качества».

Эти «хорошие проекты», которые включают в себя добычу натурального газа, глубоководное бурение и огромные нефтяные месторождения, должны увеличить объем газа и

нефти компании на 25% и приносить 3,3 млн баррелей нефти в день всего через четыре года. Это то же самое, что присоединить к компании резервы Chesapeake Energy или Occidental Petroleum.

Сегодня такой сценарий успеха не увидеть ни в одной другой нефтяной компании. Баланс сил перешел на сторону государственных нефтегигантов, которые сидят на последних чрезвычайно прибыльных резервах легкодобываемой нефти. Публичные компании наподобие Еххон, Shell, ВР и Total должны искать менее доступные месторождения, что не всегда успешно срабатывает. Сейчас многие компании изо всех сил

стараясь просто держать производство постоянным, а некоторые уже даже не пытаются оставаться большими: Conoco-Phillips разделились на две разные компании, а ВР потерял миллиарды после катастрофы на Deep Water Horizon. Остальным приходится совершать большие покупки, чтобы сохранять объем добычи. Еххон, например, несмотря на их 40-миллиардную покупку XTO Energy в 2010 году, уже пять лет теряет темпы производительности.

Рынки только начинают реагировать на происходящее. Акции Chevron на данный момент на 20% выше, чем они были два года назад, в то время как акции их конкурентов

из Big Oil выросли всего на 0,5%. По показателям S&P, акции Chevron выросли на 18,5%. Несмотря на это, отношение рыночной цены акции Chevron (p/e) к доходу по ней составляет всего 8,6, с дивидендным доходом в 3,1%. Инвесторы подозрительно относятся к бланковым чекам на исследовательские миссии. «Главный вопрос не в том, сможет ли Chevron расти, а в том, сколько капитальных расходов понадобится, чтобы достичь их целей», – говорит Эд Вестлейк, аналитик Credit Suisse. Аналитик Deutsche Bank Пол Санкей добавляет, что трудно оправдать невозвращение тех \$24 млрд наличных акционером, особенно если учесть, что процентные ставки рекордно низки и у Chevron относительно низкий долг в \$12 млрд. Другие же спрашивают, почему Вотсон не покупает.

Отвечая на этот вопрос, он пожмает плечами: «Идея, что баланс компании диктует нам покупать, не поддерживается ни историей компании, ни чем-либо, что я или мой предшественник сказали. Нами движет не баланс».

Вотсон собирается увеличить уровень производства на 25% за четыре года, что означает несколько направленных рисков. В Казахстане Chevron собирается инвестировать дополнительные \$25 млрд в месторождение Тенгиз, чтобы увеличить добычу с 750 тыс. до 1 млн баррелей в день. В Нигерии Chevron инвестирует \$2 млрд в офшорные месторождения и \$8 млрд на постройку первого в стране завода по переработке натурального газа в дорогостоящие дизель и лубрикаторы. В глубоководном Мексиканском заливе Chevron вкладывает \$12 млрд в добычу трех новых месторождений, которые должны будут производить 100 тыс. баррелей в день к 2015 году – цифра, которая выведет Chevron в лидеры по развитию глубоководных месторождений в открытом море.

Однако главным проектом Chevron, настоящим монстром, как Forbes впервые написал в 2011 году, является «Горгон». \$52-миллиардное предприятие по разработке месторождения сжиженного газа в

СВЕРХУ ПО ЧАСОВОЙ СТРЕЛКЕ: MELINA MARA / THE WASHINGTON POST
VIA GETTY IMAGES, SHAMIL ZHUMATOV / REUTERS, CHEVRON CORP. VIA
BLOOMBERG NEWS, MARCIA FOLETTO / AFP / GETTY IMAGES / NEWS.COM
CASEY CHRISTIE / ZUMAPRESS / NEWS.COM