

году Chevron отступил от сделки, так как посчитал, что месторождение не стоит денег. В то же время BP, Exxon Mobile, Statoil, Total и Eni заключили контракты с «Роснефтью», и Eni занял место, оставленное Chevron. «Мы разошлись без конфликтов», – пожимает плечами Вотсон.

В Ираке Chevron тратил месяцы на изучение каждого месторождения, получившего лицензию Багдада. Но в то время, как все остальные компании заключали сделки, чтобы реабилитировать иракские нефтяные резервы и наладить контакт с государством, Chevron отказался от своих планов в стране. Причиной отказа было условие, по которому они должны были платить установленную плату в \$1,5 за баррель. «Мы не верим в товар, продаваемый с убытком для привлечения покупателей, – говорит Киркланд. – Мы не можем делать деньги при \$1,5 за баррель. Эта цена неконкурентоспособная в сравнении с возможностями в остальном мире».

Именно поэтому в прошлом году, несмотря на протесты Багдада, Chevron подписал контракт на добычу нефти с Курдским региональным правительством в Северном Ираке. С тех пор Exxon Mobile тоже разорвал контракт с Багдадом и вошел в Курдистан.

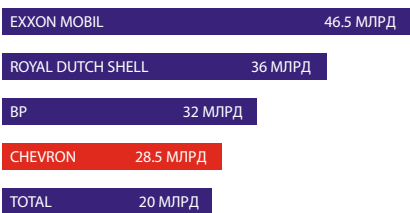
Этот акцент на ценность продукта остановил Chevron и от больших покупок во время бума сланцевого газа в Северной Америке. Опыт Exxon и ХТО Energy подтвердил, что Вотсон был прав. Прошлым летом гендиректор Рекс Тиллерсон заявил, что из-за сланцевого газа «мы можем остаться ни с чем». В похожей ситуации оказался и Conoco Phillips, который потратил \$36 млрд в 2006 году на покупку Burlington Reserves, компании, которая специализируется на добыче газа. Через три года им пришлось списать со счетов \$25 млрд. Сланцевый газ, который во времена высоких цен на природный газ казался золотой жилой, в итоге стоил огромных потерь для инвесторов, так как новые поставки снизили цену до \$3,5 за 1 куб. фут, что ниже стоимости производства. Но не для Chevron. Самую большую

## БОЛЬШИЕ ПРИБЫЛИ

Их конкуренты могут быть крупнее, но никто не получает больше прибыли за баррель, чем Chevron. Продолжится ли эта тенденция, когда будут разрабатываться новые месторождения?

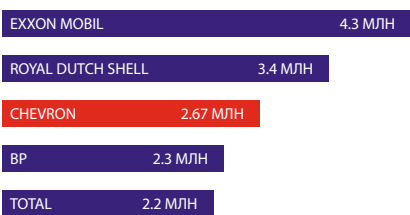
### РЕЗЕРВЫ

Настоящие и возможные резервы в баррелях нефти или энергетический эквивалент в газе



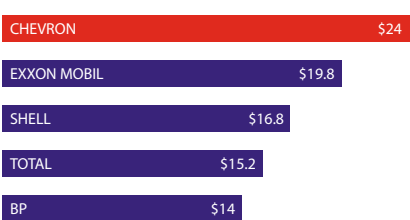
### ПРОИЗВОДСТВО

баррелей нефти в день или эквивалент в газе



### ПРИБЫЛЬ

Доход за баррель нефти или газа



ИСТОЧНИК: DEUTSCHE BANK; WOOD MACKENZIE.

сделку, которую они заключили, была трехмиллиардная покупка Atlas Petroleum. Вотсон купил Atlas только потому, что у них уже был контракт с индийской кампанией Reliance Industries, которая заплатила \$1 млрд за постройку нефтяных скважин. В итоге, говорит Вотсон, они могут очень экономно бурить по сравнению с сегодняшними ценами.

Есть еще одна причина, по которой Вотсон не стал инвестировать миллиарды в американский сланцевый газ. Он уже владел им в огромном количестве. В 1990-е, когда большинство нефтяных гигантов

выводили свои деньги из прибрежных месторождений США, считая их старыми и неперспективными для роста, Chevron остался. Результат? 3 млн акров, 13 нефтяных скважин и газовые месторождения по всему заливу.

«Мы никогда оттуда не выходили, – говорит президент отдела североамериканской нефти и газа Гари Лукет. – Мы знали, что эти активы показывают потенциал, нам просто нужно было выработать план, как развивать технические решения, и рассчитать, как они пересекаются с нашими бизнес-планами». Это техническое решение было комбинацией наклонно направленного бурения и фразинга.

У Chevron не только большая площадь месторождений сланцевого газа, но сланцевый газ находится в компании так долго, что Chevron является его полноправным владельцем. В то время как компании наподобие Chesapeake Energy тратят огромные деньги, чтобы успеть пробурить в недавно купленных месторождениях до истечения их лизинга, Chevron может ждать сколько хочет.

Ярким примером этой стратегии является Калифорния. Если посмотреть на La Brea Tar Pits в Голливуде, то становится ясно, что Южная Калифорния до сих пор богата нефтью. Chevron производит 180 тыс. баррелей каждый день из столетних месторождений, таких как, например, на реке Керн в округе Сан-Хоакина. Геологи считают, что месторождение Monterey Shale, которое тянется от побережья Сан-Барбары до Сан-Хоакина, содержит в себе 15 млрд баррелей. Почему бы там не бурить? Потому, что это стоило бы дороже, чем Chevron тратит сейчас на подобные проекты в других местах. Так что заливу придется подождать.

Тем временем старые месторождения Chevron в Техасе могут уже сейчас принести плоды. Компания недавно обнаружила, что их старое западное тексасское месторождение вместо сланцевого газа будет производить тонны высокоприбыльной нефти. Тексасская сторона Chevron сейчас производит 110 тыс.

баррелей в день, и поэтому в прошлом году Вотсон добавил 400 тыс. акров земли, купив их в результате небольшой сделки с Chesapeake Energy.

Chevron также поймал удачу в неглубоких прибрежных водах Мексиканского залива, но уже по другой причине. Годами компания имела контроль над трубопроводами, которые пересекают континентальный шельф, что делает транспортировку нефти и газа из глубоководных месторождений на рынок дешевле. Теперь право прохода открывает потенциал для новых запасов нефти и газа, которые находятся на мелководье, но глубже, чем кто-либо этого ожидал (эти резервы находятся ниже уровня моря на высоту Эвереста).

Если технические препятствия, которые сопровождают очень глубокие скважины (в основном связанные с давлением), отпугнули такие компании, как Exxon, то Chevron уже заключил партнерство с MacMoran Exploration, для того чтобы получить десятки новых лизингов на государственных аукционах. Глядя на то, как MacMoran потратил больше миллиарда, пытаясь закончить постройку их скважины Davy Jones, Chevron начал бурить свою собственную сверхглубокую скважину рядом с берегом. «Если проект станет успешным, то трубопроводы Chevron сделают доставку с месторождения на рынок намного легче. Этот сценарий называется «орел – я выиграл, решка – ты проиграл», – говорит Лукет. – Мы счастливы давать другим людям возможность тратить свои деньги, чтобы показать, как делать эти вещи».

В конечном счете Вотсон прагматик. Он стал настолько близким другом губернатора Калифорнии Джерри Брауна, что недавно они провели двухчасовую встречу, на которой обсуждали многочисленные проблемы штата. Но иллюзий у него нет. Он знает, что граждане самого населенного штата Америки ненавидят свою самую большую компанию (по продажам). Активисты часто собираются возле дома



СТАРЫЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ В ТЕХАСЕ СЕГОДНЯ ВНОВЬ МОГУТ ПРИНЕСТИ ПЛОДЫ КОМПАНИИ

## В КАЗАХСТАНЕ CHEVRON СОБИРАЕТСЯ ИНВЕСТИРОВАТЬ ЕЩЕ \$25 МЛРД В МЕСТОРОЖДЕНИЕ ТЕНГИЗ, УВЕЛИЧИВ ДОБЫЧУ ДО 1 МЛН БАРРЕЛЕЙ В ДЕНЬ

Вотсона в сельском анклаве Лафает, чтобы протестовать против Chevron и ущерба, который он наносит окружающей среде. В особенности его обвиняют в том, что он укрывает разлив нефти в Эквадоре, в небрежности, которая привела к смертельному взрыву в нигерийских водах и проливах на берегах Бразилии. Недавний пожар на нефтеперерабатывающем заводе в Ричмонде, Калифорния, покрыл регион дымом и увеличил цены на газ во всем штате, что не особо способствовало имиджу компании. К тому же новый калифорнийский закон об экологии поставит серьезные ограничения на производителей углекислого газа, хотя два самых больших и эффективных завода Chevron должны выжить.

«Во многом Калифорния задает тренды, и большинство из них положительные. Воздух и вода штата намного чище, чем раньше, газовых

отходов стало меньше, – говорит Вотсон. – И все же ни один энергоемкий бизнес не захочет здесь работать, и в итоге получается эмиграция бизнеса – очень быстрая деиндустриализация. Калифорния будет очень эффективно избавляться от нефти и от рабочих мест, которые от нее зависят». В декабре Chevron заявил, что переведет 800 из 3500 работников главного офиса из Сан-Рамоне в Хьюстон, Техас. И все же Вотсон понимает, что от экономики Калифорнии во многом зависит экономика страны в целом. Если всю индустрию можно обвинить в том, что ее представители не думают независимо, то почему бы это не использовать. «Есть плюсы в жизни здесь, – говорит Вотсон. – Это место дает нам представление о том, что о нас думают люди вне нефтяного бизнеса. Это подготавливает нас к тому, что мы видим вокруг себя в мире». [1]