

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.

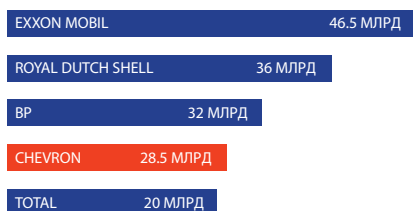
Этот акцент на ценность продукта остановил Chevron и от больших покупок во время бума сланцевого газа в Северной Америке. Опыт Exxon и XTO Energy подтвердил, что Вотсон был прав. Прошлым летом гендиректор Рекс Тиллерсон заявил, что из-за сланцевого газа «мы можем остаться ни с чем». В похожей ситуации 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?

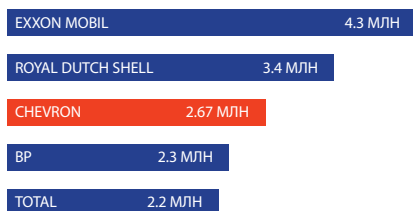
РЕЗЕРВЫ

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



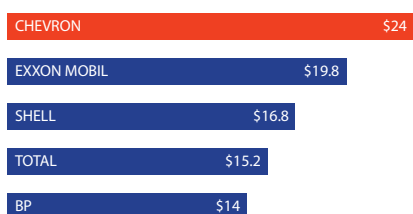
ПРОИЗВОДСТВО

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 наклона направленного бурения и фрекинга.

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 техасское месторождение вместо сланцевого газа будет производить тонны высокоприбыльной нефти. Техасская сторона Chevron сейчас производит 110 тыс.