

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.

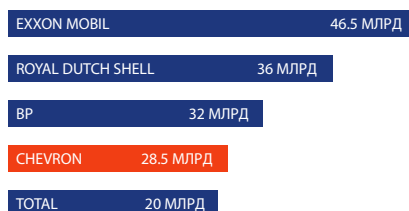
Этот акцент на ценность продукта остановил Chevron и от больших покупок во время бума сланцевого газа в Северной Америке. Опыт Exxon и ХТО Energy подтвердил, что Вотсон был прав. Прошлым летом гендиректор Рекс Тиллерсон заявил, что из-за сланцевого газа «мы можем остаться ни с чем». В похожей ситуации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

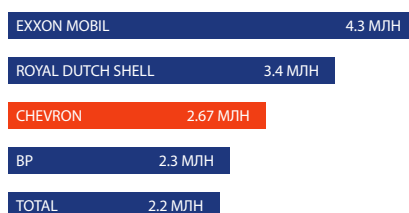
### РЕЗЕРВЫ

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



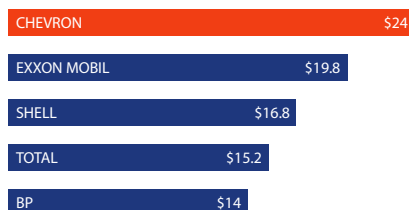
### ПРОИЗВОДСТВО

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 Голивуде, 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 высокопробной нефти. Техасская сторона Chevron сейчас производит 110 тыс.