

Анализ примеров

Железная дорога Southern Pacific³⁴⁵

1 Вступительная часть

Настоящий пример работы железной дороги Southern Pacific Railroad³⁴⁶ (SPR), показывает как ей удалось коммерциализировать телекоммуникационные активы и полосы отвода (ПОТВ), а затем создать две отдельные дочерние телекоммуникационные компании. Показано, каким образом железная дорога может применить существующие активы (например, ПОТВ, волоконно-оптические кабели и сети СВЧ-связи) с целью создание дополнительных потоков прибыли. Более того, этот пример демонстрирует, что крупная железнодорожная сеть может получить преимущества от продажи или сдачи в аренду подобных активов. При этом подобная диверсификация не затрагивает основной вид деятельности компании. Рассматриваемый пример также подчеркивает большой опыт, накопленный в этой области: использование активов компании SPR, их коммерциализация (и дальнейшая продажа) происходили с 1972 по 2000 гг.

В настоящем примере сначала приводятся общие сведения о телекоммуникационной отрасли США. В секторе, где раньше доминировала только одна корпорация (AT&T), в 1970-80-е гг. появилась масса частных компаний. Затем описывается процесс создания компанией SPR компании Southern Pacific Communications Company (SPCC), которая затем стала компанией Sprint, а также компании Southern Pacific Telecom (SP Telecom), которая затем была поглощена компанией Qwest. После этого обсуждаются кратко финансовые показатели деятельности компаний SPCC и SP Telecom в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а также влияние этих двух предприятий на весь телекоммуникационный сектор США. В завершение в настоящем примере приводятся несколько наблюдений относительно подхода компании SPR к развитию бизнеса компаний SPCC и SP Telecom.

³⁴⁵ Данный конкретный пример по большей части основан на работе авторов: Lawrence, Martha; Ollivier, Gerald. 2015. *Attracting Capital for Railway Development in China*. Всемирный банк, г. Вашингтон, округ Колумбия. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23800> Лицензия: CC BY 3.0 IGO. URL: <http://hdl.handle.net/10986/23800>

³⁴⁶ В настоящее время дорога Southern Pacific принадлежит железной дороге Union Pacific. Она является "крупной дочерней компанией" корпорации Union Pacific.

2 Обзор телекоммуникационной отрасли США

США — один из крупнейших в мире рынков информационных технологий и высокотехнологичной продукции. На нем представлены крупнейшие корпорации, занимающиеся разработкой программного обеспечения, оказанием ИТ-услуг, телекоммуникациями, а также созданием и распространением контента. В стране имеется несколько крупных инновационных центров — как давно существующих, так и только появляющихся. США — третий по числу абонентов рынок услуг мобильной связи после Китая и Индии и первый по объему прибыли. В 2014 г. услуги мобильной связи принесли 368 млрд долл. США³⁴⁷.

Рынок телекоммуникационных услуг США является конкурентным и "де-юре", и "де-факто". При этом отдельные сегменты рынка (например, мобильной телефонной связи и кабельного телевидения) были консолидированы на уровне целой страны. На таких рынках работает небольшое число крупных операторов, а также много мелких региональных и работающих на уровне штата. Государство представлено в телекоммуникационном секторе весьма ограниченно. Государственных предприятий не существует, но при этом в последние годы ряд государственных ведомств (на уровне страны, штата и муниципальном уровне) начали предоставлять финансирование или поддерживать развертывание волоконно-оптических и беспроводных широкополосных сетей.

Регулирование рынка также выполняется на указанных трех уровнях. На федеральном (государственном) уровне этим занимается Федеральная комиссия по связи (FCC), на уровне штата — т. н. комиссии по контролю за коммунальными услугами (PURC), а на местном — муниципальными органами власти. Масштаб регулируемых рынков различается. Комиссия FCC контролирует всю беспроводную связь (включая телевизионное и радиовещание), все виды международной связи и связи между штатами. Комиссии PURC отдельных штатов отвечают за коммуникации в пределах штата, а кабельным телевидением занимаются либо комиссии PURC, либо муниципалитеты.

Поворотным пунктом для американского рынка телекоммуникаций стал конец 1970-х и начало 1980-х годов, а особенно — 1984 год, когда решением суда было прекращена монополия компании AT&T в сфере международных и между-штатных коммуникаций (рынок местной и внутриштатной телефонной связи всегда оставался конкурентным). Это решение привело к возникновению конкуренции в области междугородной и беспроводной связи, а также обеспечило появление многих частных сетей сначала на растущем рынке междугородные телефонные связи, а позднее и на рынках услуг по передаче данных.

³⁴⁷ TeleGeography, база данных GlobalComms (по подписке), источник: www.telegeography.com

3 Создание компании Southern Pacific Communications (Sprint)

Железная дорога Southern Pacific Railroad (SPR), как и другие железнодорожные сети, эксплуатировала собственную внутреннюю телефонную систему — сначала проводную, а с 1950-х гг. — на основе СВЧ-радиосвязи. Антенные вышки располагались в ПОТВ вдоль железнодорожных путей. Новая технология обеспечила диспетчерам прямую связь с машинистами, а также устранила необходимость в регулярном техническом обслуживании обширной сети установленных на столбах воздушных кабелей. Увидев возможность коммерческого использования внутренней "коммутируемой частной сети" путем продажи ее избыточных и неиспользуемых ресурсов третьим сторонам, компания SPR в январе 1970 г. основала компанию Southern Pacific Communications Company (SPCC) с целью предоставления физическим и юридическим лицам доступа к ее "частной распределенной телефонной станции". В то время в США существовала контролируемая государством монополия на телекоммуникационные услуги внутри страны и услуги международной связи — компания AT&T³⁴⁸.

Сеть SPR-SPCC вступила в строй в декабре 1973 г., а к июлю 1974 г. SPCC стала первой компанией, не относящейся к AT&T, которая стала оказывать услуги голосовой связи по всей стране с использованием СВЧ-радиосвязи. Таким образом, у AT&T появился крупный местный конкурент. Компания SPCC воспользовалась решением комиссии FCC — государственного органа по регулированию телекоммуникационного рынка США, — которое еще более открыло доступ на этот рынок. Принятое в 1971 году решение обязало компанию AT&T предоставить конкурирующим поставщикам услуг свободный доступ к ее местным АТС (т. е. к абонентам AT&T). Однако в результате целой серии судебных разбирательств между компанией AT&T (стремившийся сохранить свою монополию), комиссией FCC и конкурирующими сетями (включая SPCC) состояние "статус кво" затянулось. Наконец, принятое в апреле 1978 г. судебное решение (известное как "дело Execunet II") вынудила компанию AT&T разрешить частным сетям доступ к своим местным АТС.

Создание компании Sprint

В ноябре 1978 г., после того, как Верховный суд принял явное решение в пользу конкуренции на рынке телекоммуникаций, компания SPR постаралась еще более расширить свою сеть связи путем прокладки волоконно-оптических кабелей в ПОТВ железной дороги. В течение года с момента принятия решения Верховным судом клиентская база компании SPCC выросла с примерно 1000 до почти 30 000. Благодаря успешной работе компании SPCC в этот период компания SPR провела ребрендинг предоставляемых услуг, а SPCC стала компанией Sprint. Кроме того,

³⁴⁸ Компания AT&T эксплуатировала телефонные сети общего доступа и поэтому попадала под регулирование комиссией FCC.

компания SPR стремилась продать это подразделение, а затем арендовать мощности для удовлетворения собственных потребностей в услугах связи.

К середине 1979 г. сеть Sprint объединяла уже 72 города. Она стала крупнейшей в стране специализированной сетью связи.

К 1981 году у Sprint было 200 тысяч абонентов, а число междугородних звонков в сутки достигало 60 тысяч, причем тарифы были на 20...50 % ниже, чем у AT&T.

Наконец, в 1983 г. компания SPR продала Sprint корпорации General Telephone & Electric (GTE). В то время это была крупнейшая после AT&T и телекоммуникационная компания в США. Компания GTE уплатила 940 млн долл. США (740 млн наличными и 200 млн в виде долга)³⁴⁹.

4 Создание компании Southern Pacific Telecom (Qwest)

В 1988 г. компанию SPR купил Филип Аншульц (Philip Anschutz), который тогда являлся владельцем Rio Grande Industries — материнской компании железной дороги Denver and Rio Grande Western. И новый владелец акции, и руководство железной дороги полагали, что существовал потенциал дальнейшего использования ПОТВ SPR для развития дополнительной телекоммуникационной инфраструктуры (т.е. прокладки волоконно-оптических кабелей) и ее о коммерциализации даже несмотря на то, что SPR избавилась от владения компанией Sprint³⁵⁰. Поэтому в марте 1989 г. компания SPR учредила новую дочернюю компанию Southern Pacific Telecommunications (SP Telecom).

В сентябре 1991 года Филип Аншульц уплатил 55 млн долл. США за компанию SP Telecom, которая была отделена от SPR и включена в состав корпорации Anschutz. Компания SP Telecom сохранила полные и исключительные права на использование ПОТВ железной дороги для прокладки телекоммуникационной инфраструктуры, что не позволяло использовать эти полосы отвода новым игрокам. В декабре 1994 года компания SP Telecom приобрела еще одну (конкурирующую) телекоммуникационную компанию Qwest.

В результате на территории ПОТВ железной дороги SPR были созданы две конкурирующие телекоммуникационные сети: Sprint и Qwest.

³⁴⁹ Данное приобретение произошло примерно в то время, когда компания GTE планировала развернуть общегосударственную сеть, покончив тем самым с монополией AT&T на американском рынке междугородной телефонной связи (так в конце концов и случилось в 1984 г.)

³⁵⁰ Сообщалось, что одной из основных причин, по которой Аншульц приобрел железную дорогу SP, стали ее ПОТВ, необходимые для прокладки волоконно-оптических кабелей.

5 Результаты

Финансовые результаты

Компания SPR получила значительную прибыль благодаря созданию компаний SPCC (позднее ставшей Sprint) и SP Telecom. В случае компании Sprint (и ее предшественника SPCC) с 1981 по 1984 г. ее клиентская база в 45 штатах США выросла с 200 до 900 тыс. абонентов. К началу 1980-х компания Sprint приносила прибыль в сумме 34 млн долл. США.

К 1993 г. годовой доход компании SP Telecom превышал 50 млн долл. США, а число сотрудников составляло порядка 410 человек. Преимущества в более долгосрочной перспективе были получены путем слияний и поглощений, а также первичного размещения акций (IPO) обеих дочерних компаний. Крупная телекоммуникационная компания GTE приобрела Sprint почти за 940 млн долл. США. Эта сумма составляла "30 годовых доходов и примерное семикратную стоимость чистых активов". Компания SP Telecom (после приобретения переименованная в Qwest) провела IPO в июне 1997 г. Благодаря этому рыночная капитализация компании достигла 2,1 млрд долл. США.

Хотя нет никаких сомнений в том, что коммерциализация телекоммуникационных активов и ПОтв принесла огромную пользу железной дороге SPR, важно не забывать о том, что указанные долгосрочные финансовые результаты были достигнуты благодаря правильному выбору моментов продаж, приобретений и первичного размещения акций компаний Sprint и SP Telecom/Qwest. В период до 1990-х гг. происходил быстрый и равномерный рост доходности услуг междугородной связи (см. рис. 1). Если бы эти компании были проданы позднее, то цена продажи оказалась бы гораздо ниже: в начале двухтысячных годов на американском рынке

Рисунок 1 Выручка от получения платы за проезд из штата в штат как доля общих доходов



телекоммуникаций и Интернета лопнул пузырь, что привело к быстрому падению цен на телефонную связь и передачу данных (даже несмотря на экспоненциальный рост числа пользователей).

Краткосрочные достигнутые результаты и высокая ценность активов этих сетей очевидны. При этом обе сети проложены на частные инвестиции в полосе отвода железной дороги.

Прочие результаты

Компания Sprint сыграла самую непосредственную роль в росте конкуренции на американском рынке телекоммуникаций. С 1970-х гг. по мере роста давления на комиссию FCC и компанию AT&T с требованиями дерегулировать рынок, компания Sprint (а также другие компании, например, MCI) стала важнейшим участником судебных слушаний и разбирательств надзорных органов, что в итоге привело к уничтожению монопольного положения компании AT&T. Сегодня ни Sprint, ни Qwest в своем первоначальном виде уже не существуют (с тех пор их неоднократно перекупали, объединяли, они меняли названия и реорганизовывались), но эти компании сыграли важнейшую роль в развитии высококонкурентного американского рынка телекоммуникаций. Этот факт подчеркивает потенциально решающую роль стратегического использования принадлежащих железным дорогам полос отвода в общем развитии рынка услуг, не связанных с собственно железнодорожными перевозками.

Еще один показатель сохраняющейся высокой ценности ПОТВ — то, что железная дорога Union Pacific, которой сегодня принадлежит бывшая SPR, продолжает предлагать "полосы отвода железной дороги для прокладки линии связи, соединяющих крупнейшие города и регионы к западу от Миссисипи".³⁵¹ Сегодня Union Pacific имеет свыше 51 тыс. км ПОТВ и "сохраняет свое присутствие на рынке волоконно-оптических и беспроводных коммуникаций, эксплуатируя имеющиеся активы и продолжая деятельность по предоставлению ПОТВ и оборудования беспроводной связи". Железная дорога Union Pacific также продолжает использовать свои внутренние телекоммуникации³⁵²

6 Заключение

В данном примере показано, как компания SPR смогла воспользоваться возможностью получения прибыли на рынке междугородней связи в США, с которого снимались ограничения, используя в коммерческих целях свою внутреннюю телекоммуникационную сеть и полосы отвода железной дороги.

Когда рынок рос, многим компаниям в США требовалась возможность передачи больших объемов данных по всей стране силами операторов-конкурентов AT&T — в то время компании-монополиста в сфере

³⁵¹Union Pacific: Fiber Optic Overview. Источник: <https://www.up.com/aboutup/community/telecom/overview/index.htm>

³⁵²Там же.

телекоммуникаций. Компания SPR осознала эту возможность еще в 1972 г. и стала искать способы применения собственной системы связи (в то время СВЧ-радиосвязи) для оказания междугородных телекоммуникационных услуг. Действия компании подорвали многолетнюю монополию AT&T на междугородную связь и стали ответом на растущий спрос на услуги по передаче данных. В 1988 новые владельцы компании SPR снова увидели возможность использования существующих полос отвода для поддержки новой технологии телекоммуникаций — прокладки подземных волоконно-оптических линий.

Пример SPR уникален в том, что ее полосы отвода использовались и коммерциализировались дважды: сначала для СВЧ-связи, а затем для волоконно-оптической. В обоих случаях были созданы успешные компании, который стоили весьма дорого на момент продажи (Sprint была куплена GTE примерно за 1 млрд долл. США) и IPO (SP Telecom, в то время Qwest, стоила 2,1 млрд долл. США). Историю SPR следует рассматривать как частный случай возможности, открывающейся перед многими железными дорогами (выявление перспективного направления деятельности на основе имеющихся железнодорожных активов). Технический прогресс и изменения в государственной политике позволили компании SPR продать избыточные мощности в виде неосновного вида деятельности (внутренняя связь с использованием территории ПОТв железной дороги) без снижения пропускной способности или надежности связи, необходимых для железнодорожных перевозок — основного вида деятельности SPR.

Список литературы

Breen, D., Federal Trade Commission (2004). *The Union Pacific/Southern Pacific Rail Merger: A Retrospective on Merger Benefits*.

Источник: https://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/reports/union-pacific/southern-pacific-rail-merger-retrospective-merger-benefits/wp269_o.pdf

Lawrence, Martha; Ollivier, Gerald. 2015. *Attracting Capital for Railway Development in China*. Всемирный банк, г. Вашингтон, округ Колумбия. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23800>
Лицензия: CC BY 3.0 IGO. URL: <http://hdl.handle.net/10986/23800>

O'Reilly, B., Harrington, A. Fortune Magazine (1999). Миллионер по соседству. Филип Аншульц — возможно, самый богатый американец, но о нем вы никогда не слышали. Этот по многим меркам обычный человек является уникальным предпринимателем, о чем мы узнали, когда начали по крупинкам собирать информацию. Источник: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/09/06/265307/index.htm

Surface Transportation Board. *Financial and Statistical Reports (R-1)*.
Источник: http://www.stb.dot.gov/stb/industry/econ_reports.html

TeleGeography, база данных GlobalComms (по подписке), источник: www.telegeography.com

Union Pacific Railway Corp. (1994–2005 гг.). *Отчеты по форме 10-k*.
Источник: <http://www.sec.gov/edgar/searchedgar/webusers.htm#.VSLHFtLER8E>

Union Pacific: Fiber Optic Overview. Источник: <https://www.up.com/aboutup/community/telecom/overview/index.htm>

Главное бюджетно-контрольное управление США (2002 г.). *Доклад председателю, Комитету по вопросам транспорта и инфраструктуры, Палате представителей*. Источник: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GAOREPORTS-GAO-02-524/pdf/GAOREPORTS-GAO-02-524.pdf>

Главное бюджетно-контрольное управление США (2002 г.). *Railroad Regulation: Changes in Freight Railroad Rates from 1997 through 2000*. GAO-02-524. Источник: <http://www.gao.gov/assets/240/234838.pdf>

UtahRails.net (2015). *SP и Sprint*. Источник: <http://utahrails.net/sp/sprint.php>

UtahRails.net (2015). *Southern Pacific Corporate History*. Источник: <http://utahrails.net/sp/sp-corp-hist.php>