

คอลัมน์ “เศรษฐกิจทรรคน้ำพระจันทร์”

นิตยสาร Corporate Thailand ฉบับเดือนเมษายน 2542

## Super Bookstore และ Bookstore Chain ในประเทศไทย

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

ในฐานะที่เป็นหนอนหนังสือ (ตัวโต) ผมอดรู้สึกเสียดายไม่ได้ที่เห็นความตกต่ำของธุรกิจร้านหนังสือ ทั้งในกรณีร้านหนังสือดวงกมล (SEACON Square) และเครือข่ายร้านหนังสือดอกหญ้า

บ้านผมอยู่บางกรวย แต่ต้องขับรถข้ามเมืองไป SEACON Square ทุกเดือน และทุกครั้งผมต้องใช้เวลาจมนั่งอยู่ในร้านหนังสือดวงกมลนานนับชั่วโมง ผมเป็นแฟนของดวงกมลมาเกือบสามทศวรรษ ซื้อหนังสือจากดวงกมลเกือบทุกสาขา ไม่ว่าจะเป็นสุขุมวิท สยามสแควร์ สุริวงค์ รามคำแหง และท้ายที่สุด SEACON Square โดยไม่ละเว้นแม้แต่พัทยา และ Alliance Francais

ร้านหนังสือดวงกมลที่ SEACON Square เมื่อแรกเปิดโฆษณาว่าเป็นร้านหนังสือที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งก็น่าจะเป็นเช่นนั้น พื้นที่อันมหึมาย่อมยังความพอใจแก่หนอนหนังสือเป็นอย่างดี โดยที่มีทั้งแบบเรียนและตำราตั้งแต่ระดับอนุบาลศึกษาจนถึงอุดมศึกษา มีหนังสือวิชาการทุกสาขาวิชา ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ดวงกมล (SEACON Square) เป็นที่ชุมนุมของ Pocket Books ภาษาอังกฤษ ทั้ง Fiction และ Non Fiction ที่นี่เป็นสวรรค์ของผู้สนใจวรรณกรรม เพราะมีทั้งวรรณกรรมคลาสสิกและวรรณกรรมสมัยใหม่

แนวความคิดในการเปิดร้านหนังสือขนาดใหญ่ ที่เรียกว่า Super Bookstore เป็นแนวความคิดในสังคมตะวันตก ในอังกฤษ ร้านหนังสือขนาดใหญ่มีมาช้านานแล้ว ดังกรณี Foyles of London หากศึกษาพัฒนาการของธุรกิจร้านหนังสือ ก็พบว่า ธุรกิจดังกล่าวนี้เติบโตจากร้านหนังสืออิสระ (Independent Bookstore) ซึ่งเติบโตเป็นร้านหนังสือขนาดใหญ่ในเวลาต่อมา โดยที่บางธุรกิจจัดตั้งระบบเครือข่ายสาขาที่เรียกว่า Bookstore Chain ดุจเดียวกับเครือข่ายสาขาห้างสรรพสินค้าหรือร้านอาหารประเภท ‘แตกด่วน ยัดเร็ว’ (Fast Food Chain) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ กระบวนการแม็กโดนัลด์ดูว์ตร (McDonaldization) มิได้เกิดขึ้นในธุรกิจร้านอาหารเท่านั้น หากยังเกิดขึ้นในธุรกิจร้านหนังสืออีกด้วย

แม้ว่าร้านหนังสือขนาดใหญ่ในลักษณะ Super Bookstore มีมาช้านานแล้ว แต่การจัดระบบเครือข่ายสาขาที่เป็น Super Bookstore Chain เป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่มีอายุไม่เกิน

สองทศวรรษ ในสหรัฐอเมริกา มี Super Bookstore Chain ที่สำคัญอยู่ 2 กลุ่ม คือ Barnes and Noble และ Borders Group ทั้งสองกลุ่มแข่งกันเปิด Super Bookstore ตั้งแต่ปี 2535 เป็นต้นมา

Super Bookstore นอกจากมีพื้นที่อันกว้างใหญ่ไพศาลแล้ว ยังมีสต็อกหนังสือ นับแสนรายการ ให้บริการในช่วงเวลาอันยาวนาน ปิดร้านดึก มีมุมสงบสำหรับอ่านหนังสือ มีบริเวณสำหรับตีมน้ำชากาแฟและจัดรายการทางวัฒนธรรม ดังเช่นการพบปะนักเขียน การสนทนาและการอภิปรายเกี่ยวกับโลกหนังสือ เป็นต้น

ดวงกมล (SEACON Square) พยายามเดินตามแนวทางของ Super Bookstore เพียงแต่ไม่ได้จัดมุมกาแฟและมุมอ่านหนังสือ กระนั้นก็ตาม มีความพยายามที่จะจัดรายการด้าน วัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฉายภาพยนตร์ และการอ่านบทกวีเป็นครั้งคราว

ในช่วงเวลา 2-3 เดือนที่ผ่านมา สภาพของดวงกมล (SEACON Square) ทరుกลงอย่างเห็นได้ชัด พื้นที่บางส่วนถูกปิด หนังสือจำนวนไม่น้อยว่างเปล่า การนำเข้ามาหนังสือใหม่จากต่างประเทศชะลอลง ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ ซึ่งปรากฏมาแต่ปลายปี 2539 กำลังส่งผลกระทบต่อสำนักพิมพ์และร้านหนังสือ รายได้จากการขายตกต่ำตามความตกต่ำทางเศรษฐกิจ สำนักพิมพ์และร้านหนังสือจำนวนมากประสบปัญหาการขาดสภาพคล่อง โดยที่ดวงกมล ไม่สามารถรอดพ้นจากผลกระทบดังกล่าวนี้ มีหน้าขายยังต้องเผชิญพิษเงินบาทอีกด้วย ในเมื่อ ดวงกมลประกอบธุรกิจการนำเข้าหนังสือจากต่างประเทศ

แท้ที่จริงแล้ว การเลือก SEACON Square เป็นที่ตั้ง Super Bookstore มีปัญหาตั้งแต่ต้น เนื่องจากมีลูกค้าเนื่องแน่นเฉพาะวันเสาร์และอาทิตย์ รวมทั้งวันหยุดราชการอื่นๆ ในวันธรรมดา ลูกค้าบางตา Super Bookstore มีอาจดำรงอยู่ได้เพียงด้วยรายได้เฉพาะวันหยุดราชการ เพราะ Super Bookstore ต้องเก็บสต็อกหนังสือจำนวนมาก มิใช่ต้องกล่าวถึง ค่าเช่าและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ การเลือก SEACON Square เป็นที่ตั้ง Super Bookstore มีความหมายเท่ากับการยก Super Bookstore ไปตั้งไว้ชานเมือง ขนาดของตลาด อันจำกัดจึงมีผลต่อกระแสรายได้ ถึง Super Bookstore ให้ประโยชน์แก่หนอนหนังสือ เพราะ สต็อกหนังสือจำนวนมาก จึงช่วยประหยัดค่าเสียหายในการซื้อหนังสือ อย่างน้อยที่สุดไม่ต้องตระเวนหาซื้อหนังสือหลายร้าน แต่สำหรับหนอนหนังสือที่อยู่ในเขตเมืองชั้นใน หรืออาศัยอยู่ชานเมืองอื่น ต้นทุนการเดินทางนับเป็นต้นทุนที่สำคัญ

ดวงกมลเป็นธุรกิจร้านหนังสือแรกๆที่พยายามจัดระบบเครือข่ายสาขาในลักษณะ Bookstore Chain แต่ไม่ประสบความสำเร็จมากนัก สาขาหลายต่อหลายสาขาต้องปิดไป เนื่องจากธุรกิจซบเซา สาขาที่เปิดในระยะแรกๆ (สุขุมวิท สยามสแควร์ สุริวงค์ และพญา) เน้นการขายหนังสือภาษาต่างประเทศ ซึ่งขนาดของตลาดค่อนข้างเล็ก บางสาขาต้องปิดไปเนื่องจาก

ปัญหาการจรรยาและปัญหาที่จอตรด Asia Book ซึ่งเน้นการขายหนังสือภาษาต่างประเทศเหมือนกัน กลับประสบความสำเร็จในการเปิดสาขามากกว่า เนื่องจากให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ที่ตั้ง (Location Analysis) และไม่เน้นความหวือหวา ในประการสำคัญ จัดตั้งสาขาให้มีขนาดอันพอเหมาะกะกับขนาดของตลาด

ในหมู่อ่านหนังสือที่เน้นการขายหนังสือภาษาไทย ร้านหนังสือเก่าแก่ ดังเช่น โอเดียนสโตรและแพรวพิทยา ถึงจะขยายสาขา แต่มิได้มุ่งจัดตั้ง Bookstore Chain บรรดาธุรกิจร้านหนังสือที่มีนโยบายจัดตั้งระบบเครือข่ายสาขา ไม่ว่าจะเป็นดอกหญ้า ซีเอ็ด และนายอินทร์ ล้วนเป็นผู้มาทีหลัง (The Latecomer) ในธุรกิจนี้ โดยมีอายุไม่เกินสองทศวรรษ

ดอกหญ้า ซีเอ็ด และนายอินทร์ แตกต่างจากร้านหนังสือที่ผุดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน เพราะมิได้ประกอบธุรกิจร้านหนังสือเพียงอย่างเดียว หากแต่ประกอบธุรกิจสำนักพิมพ์ด้วย ในขณะที่ร้านหนังสือที่ผุดขึ้นนับตั้งแต่ปลายทศวรรษ 2520 เป็นต้นมาได้ประกอบธุรกิจสำนักพิมพ์ บรรดาร้านหนังสือเก่าบริเวณเวียงนาครเขษมและวังบูรพา รวมทั้งดวงกมล ซึ่งเคยประกอบธุรกิจสำนักพิมพ์ด้วย ค่อยๆถอนตัวจากธุรกิจนี้ อย่างน้อยที่สุดรายการหนังสือที่จัดพิมพ์ลดลงไปเป็นอันมาก

ด้วยเหตุที่ดอกหญ้า ซีเอ็ด และเครือนายอินทร์ประกอบธุรกิจทั้งร้านหนังสือและสำนักพิมพ์ ความจำเป็นในการจัดจำหน่ายหนังสือที่จัดพิมพ์อาจเป็นแรงผลักดันให้จัดตั้งระบบเครือข่ายสาขา ในบรรดาเครือข่ายทั้งสาม ซีเอ็ดและนายอินทร์ซึ่งช้ำกว่าดอกหญ้ามาก

ในช่วงเวลากว่าทศวรรษที่ผ่านมา ดอกหญ้าขยายตัวอย่างรวดเร็ว ไม่จำเพาะแต่ธุรกิจสำนักพิมพ์และธุรกิจร้านหนังสือเท่านั้น หากทว่ายังก้าวล่วงไปประกอบธุรกิจการนำเข้าหนังสือต่างประเทศ และธุรกิจอื่น อันอาจรวมธุรกิจภาพยนตร์ด้วย ว่าจำเพาะธุรกิจร้านหนังสือ ดอกหญ้าสะสมส่วนเกินทางเศรษฐกิจในระยะแรกจากการจำหน่าย ส.ค.ส. บัตรอวยพร และสมุดไดอารี่ อีกทั้งผ่อนคลายขีดจำกัดทางการเงินด้วยการระดมสมาชิกและกำหนดเงื่อนไขผูกพันให้สมาชิกซื้อหนังสือของสำนักพิมพ์ดอกหญ้า เมื่อชื่อ "ดอกหญ้า" ติดตลาด ดอกหญ้าเริ่มจัดตั้งระบบสัมปทาน (Franchise System) ทหารายได้จากการเก็บค่าสัมปทานจากผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือหน้าใหม่ที่ต้องการใช้ชื่อ "ดอกหญ้า" เป็นชื่อร้าน โดยที่รูปลักษณ์ของร้านเหมือนกับร้านหนังสือดอกหญ้าที่ตั้งอยู่ก่อนแล้ว ในปัจจุบัน มีร้านหนังสือภายใต้ระบบสัมปทาน "ดอกหญ้า" มากกว่า 60 ร้าน ทุกร้านรับหนังสือจากบริษัท สามัคคีสาร (ดอกหญ้า) จำกัด (มหาชน) บรรดาสำนักพิมพ์ที่ต้องการวางหนังสือร้านดอกหญ้า ต้องส่งหนังสือให้บริษัท สามัคคีสาร (ดอกหญ้า) จำกัด โดยที่สามัคคีสารนำไปวางขายในร้านดอกหญ้าอีกทอดหนึ่ง สามัคคีสารจึงมีสภาพเสมือนหนึ่งศูนย์กลางการจ่ายแจกหนังสือ (Distribution Centre) ของเครือข่ายดอกหญ้า เมื่อร้าน

ดอกหญ้าขายหนังสือได้ ก็ต้องชำระค่าหนังสือแก่สำนักคีสาร์ โดยที่สำนักคีสาร์นำไปชำระแก่นักพิมพ์ผู้ผลิตหนังสือนั้นอีกทอดหนึ่ง

ด้วยเหตุอันไม่ปรากฏชัดเจน สำนักคีสาร์เผชิญปัญหาการขาดสภาพคล่อง ไม่สามารถชำระค่าหนังสือแก่นักพิมพ์และสายส่งจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักพิมพ์ประพันธ์สารานุกรม บริษัทงานดี จำกัด (ในเครือหนังสือพิมพ์มติชน) และสายส่งเคล็ดไทย ผลที่ตามมาก็คือ สำนักพิมพ์และสายส่งจำนวนมากถึงเลที่จะวางหนังสือกับสำนักคีสาร์ บรรดาร้านหนังสือดอกหญ้าที่อยู่ในระบบสัมปทานต้องเผชิญปัญหาธุรกิจตามไปด้วย ผู้ประกอบธุรกิจร้านหนังสือหน้าใหม่จำนวนมากเข้าสู่ระบบเครือข่ายดอกหญ้า โดยหวังประโยชน์จากชื่อเสียงของดอกหญ้าทั้งในด้านการตลาดและการรับหนังสือจากสำนักพิมพ์และสายส่งต่างๆ แต่แล้วการสูญเสียความน่าเชื่อถือทางการเงินของสำนักคีสาร์ (ดอกหญ้า) ทำให้เครือข่ายดอกหญ้าเหล่านี้ขาดหนังสือที่จะจำหน่าย จนแต่ละร้านต้องดิ้นรนสั่งซื้อหนังสือเอง ผลกระทบยังลามไปสู่บรรดาสำนักพิมพ์ที่พึ่งสำนักคีสาร์เป็นสายส่ง ดังเช่นซีเอ็ดด้วย

ภาวะตกต่ำของดวงกมล (SEACON Square) และวิกฤติการณ์การเงินของสำนักคีสาร์ (ดอกหญ้า) ก่อให้เกิดคำถามพื้นฐานว่า Super Bookstore และ Bookstore Chain สามารถดำรงอยู่และเติบโตในสังคมไทยต่อไปได้หรือไม่ หาก Super Bookstore และ Bookstore Chain เป็น 'สิ่งแปลกปลอม' สำหรับสังคมไทย เพราะเหตุยังไม่ถึงกาลอันเหมาะสม ดวงกมลก็เป็น 'ผู้มาก่อนกาล' เพราะเป็นผู้บุกเบิกทั้ง Bookstore Chain และ Super Bookstore

ในฐานะหนอนหนังสือ ผมมีความพึงใจ Super Bookstore อย่างหาที่เปรียบมิได้ แต่เมื่อวิเคราะห์ข้อเท็จจริงทางธุรกิจ Super Bookstore ยากที่จะดำรงอยู่ในสังคมเศรษฐกิจไทยในปัจจุบันได้ トラบเท่าที่อัตราการสืบพันธุ์ของหนอนหนังสือค่อนข้างต่ำ

ตรงกันข้าม ผมมีความเชื่อว่า Bookstore Chain มีโอกาสอยู่รอดในสังคมไทยได้ แม้จะมีระบบเครือข่ายสาขาที่ไม่สู้ประสบความสำเร็จดังเช่นดวงกมล แต่ก็มีเครือข่ายสาขาดังเช่น Asia Books ที่สามารถเติบโตอย่างช้าๆ วิกฤติการณ์การเงินของสำนักคีสาร์ (ดอกหญ้า) มิใช่ดัชนีที่บ่งบอกว่า ระบบเครือข่ายสาขาร้านหนังสือมีโอกาสเติบโตในสังคมไทยได้ ปัญหาของสำนักคีสาร์ (ดอกหญ้า) อาจเกิดจากความผิดพลาดในการบริหาร การขยายตัวโดยไม่ประเมินศักยภาพของตนเอง และความสามารถในการประเมินสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แม้ว่า Bookstore Chain จะยังไม่สิ้นอนาคตในสังคมเศรษฐกิจไทย แต่ระบบสัมปทานดังที่ดอกหญ้าใช้ในการขยายฐานธุรกิจมีโอกาสใช้ได้ต่อไป ผู้ประกอบธุรกิจร้านหนังสือได้เรียนรู้จากระบบเครือข่ายสาขาดอกหญ้าแล้วว่า การหวังเติบโตทางลัดด้วยการใช้ยี่ห้อของคนอื่นมีภาวะความเสี่ยงอันเกิดจากความผิดพลาดในการบริหารและความไม่จริงใจของเจ้าของยี่ห้อ มิใช่ต้องกล่าวว่า อาจมีภาวะความเสี่ยงอันเกิดจากความประพฤติมิชอบอีกด้วย