

คอลัมน์ "หอคอยส่องโลก"

Financial Day ฉบับวันพุธที่ 6 กันยายน 2538

## การควบกิจการ ธุรกิจบันเทิงกับธุรกิจสื่อมวลชน

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

ธุรกิจบันเทิงและธุรกิจสื่อมวลชนกำลังก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการควบกิจการครั้งใหญ่ เมื่อ Walt Disney Co. ตัดสินใจซื้อ Capital Cities/ABC Inc เมื่อต้นเดือนสิงหาคม 2538 ในราคา 19,000 ล้านดอลลาร์ การควบกิจการในกรณีนี้มีส่วนเร่งให้ Westinghouse Electric Corp ซื้อ CBS Inc ในราคา 5,400 ล้านดอลลาร์ในเวลาต่อมา อย่างไรก็ตาม กว่าที่การควบกิจการจะแล้วเสร็จก็คงล่วงเข้าสู่ปี 2539

การควบกิจการในกรณีทั้งสองนี้ช่วยกรุยทางในการสร้างอาณาจักรเศรษฐกิจมีจำเพาะแต่การผนึกสรรพกำลังระหว่างธุรกิจบันเทิงกับธุรกิจสื่อมวลชนเท่านั้น หากยังขยายไปสู่การจับมือระหว่าง 'สามผู้คู่ซิ่น' คือ ธุรกิจบันเทิง ธุรกิจสื่อมวลชน และธุรกิจสารสนเทศอีกด้วย

Walt Disney Co. มีที่มาจาก The Disney Brothers Studio ซึ่งก่อตั้งเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2466 โดยพี่น้องตระกูลดิสนีย์ 2 คน คือ วอลเตอร์ ดิสนีย์ (Walter Disney) และรอย ดิสนีย์ (Roy Disney) ต่อมาในปี 2472 The Disney Brothers Studio แยกออกเป็น 4 บริษัท ซึ่งบริษัทหนึ่งในจำนวนนี้ก็คือ Walt Disney Production ซึ่งเพิ่งจะเปลี่ยนชื่อเป็น The Walt Disney Co. ในปี 2529

นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ธุรกิจในเครือ Walt Disney ยึดกุมยุทธศาสตร์การเติบโตจากภายใน (internal growth) อย่างมั่นคง สาธารณชนจะไม่ได้ยินข่าว Walt Disney ซื้อหรือควบกิจการหนึ่งกิจการใด ยุทธศาสตร์การเติบโตจากภายนอก (external growth) ไม่เคยอยู่ในพจนานุกรมของวอลต์ ดิสนีย์ แต่แล้วจู่ ๆ วอลต์ ดิสนีย์ ก็สร้างข่าวใหญ่ ด้วยการเสนอซื้อ Capital Cities/ABC Inc. ในราคาสูงลิบลิ่ว นับเป็นการควบกิจการที่มีมูลค่ามากเป็นอันดับสอง รองจากกรณีที่ Kohlberg, Kravis, Roberts and Co. ซื้อ RJR Nabisco ในปี 2532

เหตุใด Walt Disney Co. จึงต้องละทิ้งยุทธศาสตร์ดั้งเดิม และหันมาขยายอาณาจักรด้วยการซื้อกิจการของผู้อื่น ?

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมสันทนาการ และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นับเป็นสาเหตุปฐมฐานที่ทำให้ Walt Disney ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

Walt Disney มีฐานธุรกิจอยู่ที่การสร้างภาพยนตร์แม้ภายหลังขยายไปสู่ธุรกิจสวนสนุกที่เรียกกันว่า Theme Parks หรือที่รู้จักกันในชื่อ Disneyland และขยายสู่การผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ดังเช่นหนังสือ นิตยสาร ดนตรี และเสื้อผ้า แต่ฐานธุรกิจที่สำคัญยังอยู่ในอุตสาหกรรมภาพยนตร์ ในช่วงเวลาสองทศวรรษเศษที่ผ่านมา พฤติกรรมการชมภาพยนตร์ของประชาชนชาวอเมริกันและประชาชนในสวนอื่นๆของโลกแปรเปลี่ยนไป การชมภาพยนตร์ตามโรงมิถุนอล การชมภาพยนตร์ผ่านเครือข่าย Cable TV หรือจากวิดีโอเทปมีมากขึ้น หาก Walt Disney ไม่ปรับตัวในท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ คงยากที่จะดำรงอาณาจักรธุรกิจไว้ได้ แต่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญยิ่งกว่าก็คือ การที่สถานีโทรทัศน์ระดับชาติ (TV Networks) มีแนวโน้มที่จะผลิตรายการเอง ซึ่งกระทบต่อธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์โดยตรง Walt Disney มีอาจหลีกเลี่ยงผลกระทบดังกล่าวนี้ เพราะ Walt Disney มีรายได้จากการผลิตรายการและภาพยนตร์ป้อนสถานีโทรทัศน์จำนวนไม่น้อย

การก่อตั้งบริษัท Dream Works SKG ในเดือนตุลาคม 2537 มีผลคุกคามธุรกิจของ Walt Disney ด้วย บริษัทดังกล่าวนี้เกิดจากการจับมือกันในลักษณะสามประสานระหว่าง สตีเวน สปีลเบิร์ก (Steven Spielberg) ผู้อำนวยการสร้างภาพยนตร์ผู้ยิ่งใหญ่ในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา เดวิด เกฟเฟน (David Geffen) ผู้อำนวยการในธุรกิจแผ่นเสียงและเทปดนตรี และเจฟฟรีย์ แคตเซนเบิร์ก (Jeffery Katzenberg) ผู้จัดการโรงถ่ายภาพยนตร์ ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างงดงามเมื่อครั้งเป็นผู้บริหารโรงถ่ายของ Walt Disney ด้วยเหตุที่ใครต่อใครต่างมองเห็นอนาคตอันสดใสของ Dream Works SKG นักลงทุนรายสำคัญพากันตบเท้าเข้าร่วมทุน ในจำนวนนี้รวมนายพอล อัลเลน (Paul Allen) ผู้มีส่วนร่วมก่อตั้ง Microsoft ด้วย

การที่ Dream Works เป็นคู่แข่งโดยตรงของ Walt Disney นับเป็นภัยคุกคามมากพออยู่แล้ว แต่การที่ Dream Works ทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับสถานีโทรทัศน์ ABC ยิ่งมีผลสั่นคลอน Walt Disney มากยิ่งขึ้น ไม่เพียงแต่ ABC จะยกรายการเด็กเข้าวันเสาร์ทั้งหมดให้ Dream Works เท่านั้น หากยังมีแผนที่จะลงทุนตั้งโรงถ่ายที่วิร่วมกัน โดยลงขันฝ่ายละ 100 ล้านดอลลาร์อีกด้วย สถานีโทรทัศน์ ABC เป็นคู่ช้าวคู่น้ำของ Walt Disney แต่ดั้งเดิม รายการ Disneyland ปรากฏทางสถานี ABC แต่ปี 2497

การเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านี้ทำให้ Walt Disney เริ่มคิดถึงการควบกิจการสถานีโทรทัศน์ระดับชาติ เพราะ Walt Disney ผลิตแต่ software ของธุรกิจบันเทิง ไม่มี hardware ที่จะรองรับ software ที่ผลิตได้ ในขณะที่ News Corp เป็นเจ้าของ Fox Television อีกทั้งยังมีกิจการโทรทัศน์ระหว่างประเทศทั้งในยุโรปและเอเชีย Time Warner มีธุรกิจเคเบิลทีวี HBO (Home Box

Office) ครอบงำภาพยนตร์ที่ผลิตได้ นอกจากนี้ยังเข้าไปถือหุ้นใน Star TV ซึ่งครอบคลุมตลาดเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วย นอกจากนี้ ยังมีการซื้อขายธุรกิจบันเทิงที่กระตุ้นให้ Walt Disney จำต้องดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เมื่อ Seagram ยักษ์ใหญ่แห่งแคนาดา ซื้อ MCA/Universal และ Viacom ซื้อ Paramount Communications และ Blockbuster Entertainment

Walt Disney ทำท่าจะซื้อสถานีโทรทัศน์ CBS ในขั้นต้น แต่แล้วก็ตัดสินใจซื้อ Capital Cities/ABC Inc. ภายหลังรวมของ Walt Disney บวกกับ Capital Cities/ABC ตกประมาณ 16,500 ล้านดอลลาร์ในปี 2537 การควบกิจการครั้งนี้ Walt Disney ได้เป็นเจ้าของมิเฉพาะแต่สถานีโทรทัศน์ ABC ซึ่งมีสถานีลูก 8 สถานี และสถานีเครือข่ายอีก 225 สถานีเท่านั้น หากยังได้ครอบครองกิจการอื่นๆด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายสถานีวิทยุ 21 สถานี กิจการเคเบิลทีวีในสหรัฐอเมริกา อันประกอบด้วย Lifetime Television และ A & E TV Networks ในประการสำคัญ ถือหุ้น 80% ใน ESPN Inc. ซึ่งเน้นการถ่ายทอดการแข่งขันกีฬา นอกจากนี้ ยังมีสถานีโทรทัศน์ระหว่างประเทศ อันได้แก่ Tele-Munchen และ RTL2 ในนครมิวนิก Scandinavian Broadcasting System ในลึกเซิมบวร์ก Hamster Productions and Eurosport ในนครปารีส และ Japan Sports Channel ในนครโตเกียว

ณ บัดนี้ อาณาจักรธุรกิจของ Walt Disney ยิ่งใหญ่กว่า News Corp, Time Warner และ Viacom Inc. แต่ความยิ่งใหญ่ไม่จริง ในเมื่อ Walt Disney สร้างความยิ่งใหญ่ด้วยการควบกิจการได้ กลุ่มบริษัทอื่นก็สามารถขยายอาณาจักรด้วยยุทธวิธีเดียวกัน

พลันที่ Walt Disney ซื้อ Capital Cities/ABC Westinghouse Electric Corp ก็ซื้อ CBS Inc. รายงานข่าวในเวลาต่อมาปรากฏว่า Microsoft และ Turner Broadcasting System (TBS) ซึ่งเป็นเจ้าของ CNN อาจจะลงขันร่วมกันซื้อ CBS จาก Westinghouse ขณะเดียวกัน Microsoft กำลังเจรจาเพื่อเข้าไปถือหุ้น 1,000 ล้านดอลลาร์ใน TBS โดยที่อาจประกอบธุรกิจร่วมทุนร่วมกันด้วย TBS มีคลังภาพยนตร์ รายการโทรทัศน์ สารคดี และรายงานข่าว ซึ่งสามารถนำไปผลิต CD-ROMs หรือนำไปให้บริการสารสนเทศตามสาย (on-line services) ของ Microsoft ได้

ไม่เพียงแต่จะมีความเคลื่อนไหวในการซื้อ CBS และ ABC สถานีโทรทัศน์ NBC ก็อยู่ในข่ายถูกควบกิจการด้วย ในปี 2537 Time Warner เจรจาสซื้อหุ้น 49% ใน NBC แต่ไม่สำเร็จ ในปัจจุบัน General Electric Co. เป็นเจ้าของ NBC นอกจาก Time Warner แล้ว TBS ก็ร่วมซื้อ NBC ด้วย

Walt Disney ได้จุดพลุการควบกิจการระหว่างธุรกิจบันเทิงกับธุรกิจสื่อมวลชน พลุแห่งการควบกิจการจะยังคงสว่างไสวต่อไป เพราะบัดนี้ รัฐสภาอเมริกันได้ยกเลิกกฎหมายที่ห้ามมิให้ธุรกิจภาพยนตร์ซื้อเครือข่ายโทรทัศน์แล้ว

ในขณะที่ธุรกิจบันเทิงประกอบด้วยการผลิตภาพยนตร์และรายการโทรทัศน์ การผลิตวิดีโอเทป ดนตรี สวนสนุก สถานเริงรมย์ ร้านขายของเล่น และอื่นๆ ธุรกิจสื่อมวลชน ประกอบด้วยสถานีโทรทัศน์และสถานีวิทยุ ทั้งภายในและระหว่างประเทศ หนังสือพิมพ์ และสิ่งตีพิมพ์อื่นๆ อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ธุรกิจสื่อมวลชนเชื่อมโยงกับธุรกิจสารสนเทศ ซึ่งครอบคลุมถึงธุรกิจโทรคมนาคมด้วย อันประกอบด้วยธุรกิจคอมพิวเตอร์ ธุรกิจซอฟต์แวร์ ธุรกิจดาวเทียม ธุรกิจโทรศัพท์ และบริการสารสนเทศตามสาย

ด้วยเหตุดังที่กล่าวข้างต้นนี้ การผนวกหรือการควบกิจการระหว่างธุรกิจบันเทิง ธุรกิจสื่อมวลชน และธุรกิจสารสนเทศ ปรากฏเป็นข่าวเป็นระลอก เพราะธุรกิจเหล่านี้เกี่ยวเนื่องกัน

- Walt Disney ซึ่งประกอบธุรกิจบันเทิง เชื่อมโยงกับธุรกิจสื่อมวลชนด้วยการซื้อ Capital Cities/ABC และเชื่อมโยงกับธุรกิจสารสนเทศด้วยการทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับกลุ่ม Babybells ซึ่งประกอบธุรกิจโทรคมนาคม

- News Corp ซึ่งประกอบธุรกิจสื่อมวลชน และเป็นเจ้าของ Fox Television ในสหรัฐอเมริกา Sky Television ในสหราชอาณาจักร และ Star TV ในเอเชียตะวันออก เชื่อมโยงกับธุรกิจสารสนเทศด้วยการทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับ MCI Communications

- Time Warner ซึ่งมีฐานในธุรกิจบันเทิง เชื่อมโยงกับธุรกิจสื่อมวลชนด้วยการทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับสถานีโทรทัศน์ NBC และเชื่อมโยงกับธุรกิจสารสนเทศด้วยการจับมือกับ AT&T ซึ่งเป็นยักษ์ใหญ่ในธุรกิจโทรคมนาคม ความคืบหน้าล่าสุดตามรายงานข่าวของหนังสือพิมพ์ *The New York Times* (August 30, 1995) Time Warner เสนอซื้อหุ้น 81% ใน Turner Broadcasting System (TBS) มูลค่า 8,500 ล้านดอลลาร์ ซึ่งจะทำให้ TBS กลายเป็นบริษัทย่อยในกลุ่ม Time Warner หากการเจรจาควบกิจการประสบผลสำเร็จ Time Warner ก็จะได้กลายเป็นกลุ่มธุรกิจบันเทิง/สื่อมวลชนใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ใหญ่ยิ่งกว่า Walt Disney เสียอีก

การควบหรือซื้อกิจการ และการทำข้อตกลงพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มธุรกิจบันเทิง ธุรกิจสื่อมวลชน และธุรกิจสารสนเทศ จะยังคงปรากฏต่อไปอีกช้านาน ในเมื่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ดุลยภาพในธุรกิจเหล่านี้ ซึ่งทำท่าจะลงตัวมีอันต้องแปรเปลี่ยนไปตลอดเวลา