

คอลัมน์ “จากท่าพระจันทร์ถึงสนามหลวง”

ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันพฤหัสบดีที่ 4 มีนาคม 2542

## สงครามร้านหนังสือ

รังสรรค์ ทัศนะพรพันธุ์

เมื่อสมาคมผู้จัดจำหน่ายหนังสืออเมริกัน (American Booksellers Association = ABA) ยื่นฟ้องสำนักพิมพ์ 5 แห่ง อันประกอบด้วย Hugh Lauter Levin, Houghton Mifflin, St. Martin's Press, Routledge Hill และ Penguin USA ในปี 2537 นับเป็นการประกาศสงครามร้านหนังสืออย่างเป็นทางการ

ABA ประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นร้านหนังสือขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือที่เรียกกันในบรรณพิภพว่า “ร้านหนังสืออิสระ” (Independent Bookstore) ซึ่งมีได้อยู่ในเครือข่ายของธุรกิจร้านหนังสือขนาดใหญ่ ทั้ง Chain Bookstore และ Super Bookstore ในรอบทศวรรษที่ผ่านมา ส่วนแบ่งตลาดของร้านหนังสืออิสระในสหรัฐอเมริกาตกต่ำลงอย่างน่าใจหาย โดยถูกธุรกิจร้านหนังสือยักษ์ใหญ่แย่งชิงไป ABA เองก็ต้องเผชิญกับสัจจะแห่งระบบทุนนิยมที่จำนวนสมาชิกลดลงจากประมาณ 5,000 ร้านในปี 2535 เหลือเพียงประมาณ 3,700 ร้านในปี 2541

ธุรกิจร้านหนังสือทั้งในอเมริกาเหนือและยุโรปตะวันตกพัฒนาไปถึงขั้นที่มีระบบเครือข่ายสาขา (Bookstore Chain) โดยที่แต่ละระบบมีการเติบโตที่แตกต่างกัน บางระบบขยายสาขาด้วยการเติบโตจากภายใน (Internal Growth) บางระบบเลือกใช้ยุทธศาสตร์การเติบโตภายนอก (External Growth) ทั้งโดยการครอบงำกิจการอื่น (take-over) หรือด้วยการควบกิจการอื่น (merger)

พัฒนาการของธุรกิจร้านหนังสือมิได้หยุดยั้งที่ระบบเครือข่ายสาขา หากแต่ก้าวไปสู่ระบบเครือข่ายสาขาร้านหนังสือขนาดใหญ่ หรือ Book Chain Superstore ธุรกิจร้านหนังสือขนาดใหญ่มิใช่ปรากฏการณ์ใหม่ หากแต่มีมาช้านานแล้ว ดังกรณีร้าน Foyles of London ซึ่งครั้งหนึ่งเคยได้ชื่อว่า ร้านหนังสือใหญ่ที่สุดในโลก แต่การลงทุนธุรกิจร้านหนังสือขนาดใหญ่ในลักษณะที่เป็นระบบเครือข่ายสาขาเป็นปรากฏการณ์ที่มีอายุไม่ถึงสองทศวรรษ

ในสหรัฐอเมริกา Super Bookstore โดยทั่วไปมีพื้นที่ 25,000 ตารางฟุต มีสต็อกหนังสือ 150,000 รายการ มีมุมสำหรับอ่านหนังสือ และร้านขายเครื่องดื่ม ให้บริการยาวนานมากกว่าวันละ 12 ชั่วโมง ปิดร้านดึก ทางร้านมักจะจัดรายการให้นักอ่านพบปะนักเขียน มีรายการ

สนทนากับนักเขียน การอ่านกวีนิพนธ์ และการวิจารณ์วรรณกรรม สำหรับหนอนหนังสือจำนวนมาก Super Bookstore กลายเป็นศูนย์แห่งการตีพิมพ์วรรณกรรม

แต่การเติบโตของ Bookstore Chain และ Super Bookstore ค่อยๆ ครอบงำร้านหนังสืออิสระ ซึ่งเป็นร้านขนาดกลางและเล็กออกจากธุรกิจ ธุรกิจร้านหนังสือยักษ์ใหญ่มีความได้เปรียบร้านหนังสืออิสระทั้งในด้านเงินทุนและการตลาด อีกทั้งได้รับสิทธิประโยชน์พิเศษจากสำนักพิมพ์อีกด้วย ตัวอย่างของสิทธิประโยชน์พิเศษ ได้แก่ การได้รับอัตราส่วนลด (Discount Rate) สูงกว่าอัตราปกติ ซึ่งทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากเกื้อกูลให้มีอัตรากำไรสูงกว่า หรือสามารถลดราคาให้ลูกค้าได้มากกว่า ธุรกิจร้านหนังสือยักษ์ใหญ่ที่มีระบบเครือข่ายสาขายังได้ผลตอบแทนในรูปแบบอื่นจากสำนักพิมพ์ อาทิเช่น การจัดอันดับหนังสือขายดี (Bestsellers) ประจำสัปดาห์และประจำเดือน สำนักพิมพ์ที่มีหนังสือติดอันดับขายดีมักจะได้รับผลตอบแทนแก่ร้าน เพราะผู้บริโภคที่ยังมิได้ตัดสินใจในการซื้อหนังสือเล่มหนึ่งเล่มใด มักจะถูกโน้มน้าวจากอันดับหนังสือขายดี การจัดวางหนังสือในตู้โชว์หรือหิ้งที่โดดเด่นเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะได้ผลตอบแทนจากสำนักพิมพ์ เพราะมีผลต่อยอดขาย หากหนังสือถูกจัดไว้ในมุมอับ อันลูกค้าไม่สามารถเห็นได้โดยง่าย ย่อมยากจะขายได้ การที่สำนักพิมพ์จ่ายผลตอบแทนพิเศษแก่ร้านหนังสือ เพื่อให้จัดวางหนังสือของตนในที่โดดเด่น จึงมีสภาพเสมือนหนึ่งการจ่าย 'ค่าเช่า' พื้นที่แก่ร้านหนังสือ นอกจากนี้ สำนักพิมพ์ยังยินดีจ่ายผลตอบแทนพิเศษแก่ร้านหนังสือ หากร้านหนังสือจัดรายการส่งเสริมการขายหนังสือของสำนักพิมพ์นั้น

สำนักพิมพ์นิยมเจรจาเรื่องสิทธิประโยชน์พิเศษกับธุรกิจร้านหนังสือยักษ์ใหญ่ที่มีระบบเครือข่ายสาขา เพราะหากการเจรจาตกลงกันได้ ก็มีสภาพเสมือนหนึ่งการทำข้อตกลงกับร้านหนังสือนับร้อยร้านในคราวเดียวกัน สำนักพิมพ์ไม่นิยมเจรจากับร้านหนังสืออิสระที่ไม่มีระบบเครือข่ายสาขา เพราะเสียต้นทุนการเจรจาสูง

แต่การที่สำนักพิมพ์ให้สิทธิประโยชน์พิเศษแก่ร้านหนังสือยักษ์ใหญ่ก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม และทำให้ร้านหนังสืออิสระไม่สามารถแข่งขันบนพื้นฐานที่เท่าเทียมกันได้ โดยที่สิทธิประโยชน์พิเศษเหล่านี้ทำให้ธุรกิจร้านหนังสือยักษ์ใหญ่มีอำนาจผูกขาดมากขึ้น และขัดต่อบทบัญญัติของกฎหมายป้องกันการผูกขาด (Anti-Trust Law) ด้วยเหตุนี้ สมาคมผู้จัดจำหน่ายหนังสืออเมริกัน (ABA) จึงเริ่มฟ้องสำนักพิมพ์ 5 แห่งในปี 2537 และต่อมาในปี 2539 ฟ้องสำนักพิมพ์ยักษ์ใหญ่ Random House คดีเหล่านี้ยุติลงเมื่อสำนักพิมพ์ที่ถูกฟ้องยอมทำข้อตกลงว่า จะหยุดการให้สิทธิประโยชน์พิเศษอันขัดต่อบทบัญญัติของกฎหมายป้องกันการผูกขาด แต่แล้วการณืปรากฏต่อมาว่า Penguin USA ปฏิบัติการละเมิดข้อตกลง ABA จึงยื่นฟ้อง Penguin USA ซึ่งยอมทำข้อตกลงนอกศาลจ่ายเงินชดเชยความเสียหายแก่ ABA เป็นจำนวน

25 ล้านดอลล่าร์อเมริกันในปี 2540 ซึ่ง ABA จัดสรรให้แก่อำนาจหนังสืออิสระที่เป็นสมาชิกอีกทอดหนึ่ง

ในสหราชอาณาจักร เดิมมีจารีตการกำหนดราคาขายปลีกโดยผู้ผลิต ผู้ผลิตขายสินค้าให้ผู้จัดจำหน่าย ซึ่งอาจเป็นผู้ขายส่งหรือยี่ปั้ว ทั้งนี้โดยมีข้อตกลงว่า ผู้จัดจำหน่ายจะขายสินค้าต่ำกว่าราคาขั้นต่ำที่ผู้ผลิตกำหนดมิได้ จารีตดังกล่าวนี้ซึ่งเรียกกันในวงวิชาการ เศรษฐศาสตร์ว่า Resale Price Maintenance เกื้อกูลให้ผู้ผลิตรวมหัวกันกำหนดราคาและสร้างอำนาจผูกขาดได้ เพราะผู้จัดจำหน่ายสินค้ามีอาจแข่งขันด้านราคา (price competition) ในปี 2499 มีการตรากฎหมายชื่อ Restrictive Trade Practices Act ห้ามผู้ผลิตรวมหัวกันกำหนดราคาขายปลีก แต่ผู้ผลิตแต่ละรายยังสามารถกำหนดราคาขายปลีกโดยไม่ผิดกฎหมายได้ ครั้นในปี 2507 มีการตรา Retail Price Act และต่อมาในปี 2509 มีการตรา Restrictive Practices Act ห้ามผู้ผลิตกำหนดราคาขายปลีก เว้นแต่สินค้านั้นจะอยู่ในบัญชียกเว้น ซึ่งกำหนดโดย Restrictive Practices Court หนังสือจัดอยู่ในบัญชียกเว้น

สำนักพิมพ์ในสหราชอาณาจักรมีข้อตกลงที่เรียกว่า Net Book Agreement (NBA) ข้อตกลงนี้มีลักษณะเป็น Resale Price Maintenance (RPM) เพราะเป็นข้อตกลงที่ให้สำนักพิมพ์กำหนดราคาขายปลีกขั้นต่ำ ร้านหนังสือจะขายหนังสือต่ำกว่าราคาขั้นต่ำที่กำหนดโดยสำนักพิมพ์มิได้ ข้อตกลงนี้ทำให้อาจแข่งขันกันลดราคาตามใจชอบได้ สมาคมสำนักพิมพ์แห่งสหราชอาณาจักร (The Publishers Association = PA) อ้างว่า ข้อตกลง NBA เป็นประโยชน์แก่ธุรกิจร้านหนังสือขนาดเล็กและร้านหนังสือเฉพาะสาขา NBA มีอายุยาวนานนับร้อยปี แม้เมื่อมีการตรากฎหมายเพื่อให้ Resale Price Maintenance เป็นปฏิบัติการที่ผิดกฎหมาย แต่ข้อตกลง NBA ยังคงดำรงอยู่ เนื่องจากหนังสืออยู่ในบัญชีสินค้าที่ได้รับการยกเว้น

แม้สำนักพิมพ์จะทำข้อตกลง NBA แต่ก็มีปฏิบัติการที่ละเมิดข้อตกลง ด้วยวิธีการเลียงน่านประการ ดังเช่นการให้อัตราส่วนลดสูงกว่าปกติ การแจกแถมแก่ผู้ซื้อ โดยที่ผู้ซื้อสามารถนำแถมไปมาชำระค่าสินค้าได้ ฯลฯ นับตั้งแต่ RPM ในกรณีทั่วไปเป็นปฏิบัติการที่ผิดกฎหมาย มีการโต้เถียงในหมู่ผู้ประกอบการสำนักพิมพ์และร้านหนังสือว่าสมควรจะยกเลิก NBA หรือไม่ ร้านหนังสือขนาดเล็กส่วนหนึ่งต้องการอ้าง NBA ไว้ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือบางคน ดังเช่นเทอร์รี่ มาเฮอร์ (Terry Maher) แห่งเครือข่ายร้านหนังสือ Pentos ทรนงค์ให้ยกเลิก NBA จนท้ายสุดเมื่อ W.H. Smith Group PLC ยักษ์ใหญ่ในธุรกิจร้านหนังสือในสหราชอาณาจักรให้ความเห็นชอบ NBA ก็ถึงกาลอวสานในปี 2538

ตลอดระยะเวลาที่ NBA มีผลบังคับใช้ในสหราชอาณาจักร ธุรกิจร้านหนังสือขนาดใหญ่แย่งชิงส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนในปัจจุบันเครือข่ายร้านหนังสือขนาดใหญ่เพียง 4 เครือข่าย อันประกอบด้วย W.H. Smith (รวม Waterstone), Pentos (รวม Dillon), Books ETC

และ Blackwells ยึดกุมส่วนแบ่งตลาดมากกว่า 50% เมื่อ NBA ถูกยกเลิกไป การแข่งขันด้านราคามีมากขึ้น ธุรกิจขนาดเล็กร้านหนังสือจำนวนมากจำเป็นต้องออกจากการแข่งขัน กระนั้นก็ตามผู้ประกอบการอิสระหน้าใหม่ยังคงก้าวเข้ามาแข่งขัน

เสียงกู่ร้อง ‘ร้านหนังสือขนาดเล็กตายแล้ว’ ดังก้องกังวานมาเป็นเวลาหลายปี แต่ธุรกิจร้านหนังสือขนาดเล็กยังคงดำรงอยู่ในโลกที่ธุรกิจยักษ์ใหญ่เติบโตใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในอเมริกาเหนือและยุโรปตะวันตก ผู้ประกอบการหน้าใหม่ยังคงก้าวเข้าไปต่อกรกับธุรกิจยักษ์ใหญ่มากมาย วิลเลียม เครมเมอร์ (William Kramer) เจ้าของร้านหนังสือชื่อ Sidney Kramer แห่งนครวอชิงตัน ดี.ซี. ธุรกิจร้านหนังสือขนาดเล็กมีเพียงแต่จะยังไม่ตายเท่านั้น หากยังสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคงอีกด้วย หากผู้ประกอบการรู้จักการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

สงครามร้านหนังสือจะยังคงยืดเยื้อต่อไป แม้ร้านหนังสือขนาดเล็กจะอยู่รอดได้ด้วยความยากลำบากในโลกที่ ‘ปลาใหญ่กินปลาเล็ก’ แต่ธุรกิจร้านหนังสือขนาดใหญ่เชื่อว่าไม่มีปัญหาเสียเลย อย่างน้อยที่สุดความขี้ขลาดขององค์กรมีส่วนบั่นทอนประสิทธิภาพในการประกอบการ