



พัฒนาการของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)

ความเป็นมาของ "ผู้จัดการ"

ผู้จัดการ เกิดขึ้นครั้งแรกในรูปของนิตยสารรายเดือนมีขนาดรูปเล่มแบบพ็อกเก็ตบุ๊ก เมื่อ พ.ศ. 2526 ภายใต้สังกัด บริษัท ตะวันออกแมกกาซีน จำกัด โดยมีสนธิ ลิ้มทองกุล เป็นทั้งผู้ก่อตั้งและบรรณาธิการ และมี ธนดี โสภณศิริ, ชัยณรงค์ อินทรมีทรัพย์ และไพบุลย์ สำราญภูติ เป็นคณะบรรณาธิการที่ปรึกษา

ในขณะนั้นมีหนังสือพิมพ์แนวธุรกิจภาษาไทยรายสัปดาห์อยู่ประมาณ 10 ฉบับ และรายเดือนอีก 5 ฉบับ (เป็นภาษาอังกฤษ 4 ฉบับ และภาษาไทยอีก 1 ฉบับที่มีเนื้อหาเน้นไปในแนวทางข้อมูลทางด้านการตลาด) นับได้ว่าช่วงเวลาในขณะนั้น หนังสือแนวธุรกิจที่มีอยู่มากพอแล้ว แต่หากเป็นหนังสือประเภทเจาะข่าวที่นักธุรกิจให้ความสนใจจริงๆ แล้วยังไม่ค่อยมี ด้วยเหตุนี้ นิตยสารผู้จัดการ จึงเกิดขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอข่าวที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่มีช่องว่างอยู่ด้วยการเสนอข่าวที่เจาะประเภทชัดเจนเน้นเรื่องการจัดการ (Management) ด้านต่างๆ ตลอดจนรายงานข่าวธุรกิจและกรณีศึกษา (Case Studies) ทั้งไทยและต่างประเทศ เพื่อเป็นบทเรียนหรือความรู้ด้านการบริหารธุรกิจ

คำว่า ผู้จัดการ นั้นสื่อความหมายถึงเนื้อหาของหนังสือที่ต้องการเจาะกลุ่มเป้าหมายนักธุรกิจ นักบริหารในหลายๆ ระดับ ด้วยความหลากหลายของเนื้อหาทั้งทางด้านการบริหาร การขาย การตลาด การเงิน และการบริหารงานบุคคล ด้วยระยะเวลาไม่นานนัก จากจุดยืนของนิตยสารผู้จัดการ ที่รายงานข่าวเจาะลึกให้ข้อมูลรอบด้านและเสนอเรื่องราวที่เป็นปรากฏการณ์ทางธุรกิจอย่างถึงแก่น ประกอบกับรูปปลั๊กซ์ขนาดพ็อกเก็ตบุ๊กที่แปลกใหม่ ทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้อ่านในระดับหนึ่ง 2 ปีหลังจากนั้นนิตยสารผู้จัดการ ได้มีการขยายขนาดของหนังสือเท่ากับ ผู้จัดการรายเดือน ในยุคปัจจุบัน และเน้นรายงานข่าวธุรกิจในประเทศมากขึ้น อันเป็นผลมาจากการสำรวจความสนใจของผู้อ่าน

จากนิคยสาร ผู้จัดการรายเดือน อันเป็นผลิตภัณฑ์แรกของ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) เพียง 10 ปีเศษให้หลัง บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ได้มีการเติบโตอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ดังนั้น เพื่อให้เห็นภาพรวมของการเติบโตอย่างชัดเจนจึงแบ่งยุคพัฒนาการของผู้จัดการเป็น 3 ยุค คือ

ยุคบุกเบิก (พ.ศ. 2526-พ.ศ. 2532 (ก่อนเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย))

พัฒนาการด้านการลงทุนและการขยายธุรกิจ

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) เริ่มจาก นิคยสารผู้จัดการ ที่เป็นธุรกิจสิ่งพิมพ์ฉบับแรก ในปลายปี พ.ศ. 2529 ก็ได้ขยายธุรกิจสู่นิคยสารกรุงเทพ 30 ที่มีเนื้อหาทั้งสาระและบันเทิงเพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายระดับครอบครัวและคนทุกเพศทุกวัย โดยต้องการให้เป็นหนังสือสะท้อนภาพความเคลื่อนไหวของเมืองหลวงของไทย (City Magazine) ซึ่งเป็นศูนย์รวมความแตกต่างและความหลากหลายของผู้คนในสังคม

ต่อจาก กรุงเทพ 30 "เครือผู้จัดการ" ก็ได้วางตลาดหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์ ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2530 สาเหตุสำคัญที่ทำให้ออกหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์ สืบเนื่องมาจาก ความเติบโตทางเศรษฐกิจ ใน พ.ศ. 2530 ที่อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจเพิ่มสูงขึ้นจากร้อยละ 4.5 ใน พ.ศ. 2529 เป็นร้อยละ 8.4 ใน พ.ศ. 2530 (ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย) ที่ส่งผลให้เกิดสังคมนักธุรกิจ ชนชั้นกลางเพิ่มมากขึ้น มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์เท่ากับ 123,420.91 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2529 ที่มีมูลค่าการซื้อขายเพียง 29,848.22 ล้านบาท มูลค่าการซื้อขายที่เพิ่มมากขึ้นนั้นเป็นเครื่องยืนยันถึงสภาพเศรษฐกิจในช่วงนั้นเป็นอย่างดี (ดูตารางที่ 1) นิคยสารผู้จัดการ ซึ่งออกเพียงเดือนละครั้ง เริ่มไม่ทันกับปรากฏการณ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และมีวงจรชีวิตสั้นมากขึ้น ๆ ประกอบกับได้ทำวิจัยพบว่า แม้จะมีหนังสือพิมพ์แนวธุรกิจออกจำหน่ายอยู่หลายฉบับแล้ว แต่ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แต่เดิมนั้น สามารถตอบสนองความต้องการบริโภคข่าวสารได้เพียงระดับหนึ่ง และตลาดส่วนนี้ยังมีช่องว่างที่ ผู้จัดการรายสัปดาห์ จะสามารถสอดแทรกลงไปได้อีก

ตารางที่ 1

แสดงจำนวนหลักทรัพย์ ปริมาณการซื้อขาย และดัชนีราคาหุ้นตลาดหลักทรัพย์

ตั้งแต่ พ.ศ. 2518-ธันวาคม พ.ศ. 2535

ปี	ภาคเอกชน				ภาครัฐบาล หลักทรัพย์	รวม มูลค่าการซื้อขาย (ล้านบาท)	ดัชนีราคาหุ้น ตลาดหลักทรัพย์ (Set Index)
	จำนวนบริษัท		จำนวนหลักทรัพย์				
	จดทะเบียน	รับอนุญาต	จดทะเบียน	รับอนุญาต			
30/4/38*	7	2	11	3	2	2.03	100.00
สิ้นปี 18	16	5	20	7	38	1,522.92	84.08
สิ้นปี 19	22	3	27	5	50	1,681.15	82.70
สิ้นปี 20	36	3	42	4	55	26,592.28	181.59
สิ้นปี 21	57	4	66	5	55	57,272.40	257.73
สิ้นปี 22	65	4	73	5	60	22,533.12	149.40
สิ้นปี 23	72	5	79	6	71	6,559.22	124.67
สิ้นปี 24	76	4	81	5	85	2,897.68	106.62
สิ้นปี 25	78	3	81	4	103	5,965.72	123.50
สิ้นปี 26	85	3	88	4	124	9,323.9	134.47
สิ้นปี 27	93	3	95	4	130	10,871.20	142.29
สิ้นปี 28	95	2	97	3	134	16,482.86	134.95
สิ้นปี 29	92	1	96	2	139	29,848.22	207.20
สิ้นปี 30	102	7	117	8	129	123,420.91	284.94
สิ้นปี 31	122	19	145	20	144	156,649.36	386.73
สิ้นปี 32	145	30	186	32	144	377,067.01	879.19
สิ้นปี 33	159	55	202	59	129	627,303.21	612.86
สิ้นปี 34	173	103	211	107	109	793,144.51	711.36
สิ้นปี 35	192	128	226	133	88	1,860,070.51	893.42

* ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเปิดทำการซื้อขายหลักทรัพย์เป็นวันแรก

ที่มา : เอกสารเผยแพร่ "Fact Book, 1994" จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ต่อมา บริษัท นิตยสารผู้จัดการรายเดือน จำกัด ได้รับการก่อตั้งด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1 ล้านบาท เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ.2531 (ประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 1 แสนหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท) เพื่อดำเนินธุรกิจด้านข้อมูลสื่อและข่าวสาร (Information & Media Business) ช่วงปลายปี พ.ศ.2531 จากการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ ส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของสังคมเมืองและชนชั้นกลาง ซึ่งมีความต้องการบริโภคข่าวสารสูงขึ้นทำให้กลุ่มคนที่อ่านหนังสือพิมพ์มีปริมาณเพิ่มขึ้น ทั้งนี้จากการสำรวจที่ทำโดยบริษัท คีมาร์ รีเสิร์ช จำกัด พบว่าปริมาณการอ่านหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ของคนกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเพิ่มขึ้นจาก 33,000 คนในปี พ.ศ.2530 เป็น 107,000 คนในปี พ.ศ.2531

บริษัท นิตยสารผู้จัดการรายเดือน จำกัด เพิ่มทุนเป็น 30 ล้านบาท และ 40 ล้านบาท ในช่วงเดือนกรกฎาคม และเดือนสิงหาคม พ.ศ.2532 พร้อมกับได้เพิ่มคำว่า "รายเดือน" บนปก นิตยสาร ผู้จัดการ เป็น ผู้จัดการรายเดือน เพื่อความชัดเจน เนื่องจากมีสิ่งพิมพ์ในนามผู้จัดการ ทั้งรายเดือน รายสัปดาห์ และได้เปลี่ยนชื่อ บริษัท นิตยสารผู้จัดการรายเดือน จำกัด เป็น บริษัท ผู้จัดการ จำกัด

วันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ.2532 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ยื่นเรื่องขอเข้าเป็นหลักทรัพย์ รับอนุญาตในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยสนธิ ลัมทองกุล กรรมการผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ได้ดำเนินการให้บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ศรีมิตร จำกัด เป็นแกนกลางในการศึกษาเรื่องเข้าตลาดหลักทรัพย์ โดยบริษัทจะเพิ่มทุนจดทะเบียนที่เรียกชำระเต็มมูลค่าหุ้นแล้วจาก 35 ล้านบาท เป็น 40 ล้านบาท ด้วยการออกหุ้นใหม่จำนวน 5 แสนหุ้นขายให้กับประชาชนทั่วไป ในราคาหุ้นละ 72 บาท จากราคาพาร์ 10 บาท และหลังจากนั้น บริษัท ผู้จัดการ จำกัด เริ่มโครงการหนังสือสำหรับเด็ก (ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็นสำนักพิมพ์ผู้จัดการเด็กและบริษัท นิวเจนเนอเรชั่นพับลิชชิง จำกัด) โดยวางแผนที่จะเจาะตลาดผู้อ่านกลุ่มเด็กที่มีอายุ 10 ขวบขึ้นไปและเตรียมเซ็นสัญญาฉบับบริษัท Wayland ซึ่งเป็นผู้ผลิตหนังสือเด็ก 2 ฉบับรายใหญ่ที่สุดในโลก เพื่อนำมาจัดพิมพ์ในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2532 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด มีสินทรัพย์รวม 115.41 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 79.99 ล้านบาท รายได้รวม 73 ล้านบาท กำไรสุทธิ 8.97 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อหุ้น 6.45 บาท ในปีนี้ สนธิ

ลัมทองกุล เริ่มขยายเครือข่ายธุรกิจไปต่างประเทศ ด้วยการก่อตั้ง Sondhi-Kellar Plc ซึ่ง
เป็นคิลเลอร์รายใหญ่แห่งวงการเครื่องพิมพ์ใช้แล้วในยุโรป (ขยายหลักมาจากการส่งออก)
และมีสำนักงานตั้งอยู่ที่ไวต์ฟีลด์ เมืองแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ

พัฒนาการด้านเทคโนโลยี

ช่วงต้นปี พ.ศ. 2531 นิตยสารผู้จัดการ เริ่มนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ออกแบบปกเป็น
ภาพกราฟิคอาร์ตสลับกับภาพแอร์บรัชที่ใช้มาแต่เดิม และตามมาด้วยการที่หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ
รายสัปดาห์ ได้นำแนวคิด Weekly Magazine อย่าง Business Week หรือ The
Economist มาปรับปรุงรูปแบบในการนำเสนอ โดยแบ่งข่าวเป็น 3 ส่วนในฉบับเดียวกัน

ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขในระยะแรก

1. ปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาในการดำเนินงานระยะแรกนั้น มาจากการเป็นหนังสือพิมพ์ที่สร้างขึ้น
ใหม่ ชื่อเสียงยังไม่เป็นที่รู้จัก ดังคำกล่าวของสนธิ ลัมทองกุล ในวาระที่ผู้จัดการครบรอบ 10
ปี ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2536 ว่า "ผมยังจำได้ ในยุคแรกของนิตยสาร ผู้จัดการรายเดือน
ผมต้องหิวกลิ้งไปทำข่าว และถ้าสรุปในงานสัมมนา หรือในการไปทำข่าวที่ธนาคารชาติ ซึ่งผม
จะเจอนักหนังสือพิมพ์รุ่นน้อง หรือนักหนังสือพิมพ์อาวุโส ที่ทุกคนมองผมอย่างประหลาดใจ ในยุค
นั้นไม่มีใครรู้จัก ผู้จัดการ แหล่งข่าวก็ไม่เห็นผมอยู่ในสาขา คำพูดที่ว่าผมมาจากผู้จัดการแล้ว
ถูกส่งองด้วยคำตอบบนมุมปากที่ยิ้มแบบขบขันว่า "หนังสือชื่อแปลก" นั้นมันยิ่งทำให้ผมต้องทำงาน
หนักขึ้นมากกว่าเก่า" (สนธิ ลัมทองกุล "จากโต๊ะบรรณาธิการ", นิตยสารผู้จัดการรายเดือน ปี
ที่ 11 ฉบับที่ 120 (กันยายน 2536) : 24)

2. ปัญหาทางเศรษฐกิจการเงิน

สืบเนื่องจากการเป็นหนังสือพิมพ์ใหม่ ยังไม่เป็นที่รู้จัก ส่งผลให้เอเจนซีโฆษณา
และลูกค้าไม่มีความมั่นใจและไม่ซื้อสื่อโฆษณา ซึ่งมีผลต่อเนื่องไปยังปัญหาด้านการเงิน ประกอบ
กับธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเมืองไทยมีอุปสรรคทางด้านราคา ราคาจำหน่ายของหนังสือพิมพ์เป็นราคาที่ไม่
เป็นความจริง เพราะถูกกดให้ต่ำลงกว่าต้นทุนที่แท้จริง ทั้ง ๆ ที่ผู้ประกอบการต้องเผชิญปัญหา

กระดาษขึ้นราคา ประกอบกับค่านิยมของคนไทยในการอ่านหนังสือพิมพ์ยังล่าช้าลง และมีปริมาณน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนประชากร และเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ เช่น ญี่ปุ่น ฮังการี ไต้หวัน สิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์

แม้ว่าเครือข่ายผู้จัดการ จะขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์และธุรกิจต่อเนื่องออกไปได้ในช่วงนี้ แต่ถ้าหันมาพิจารณาสถานะทางการเงินแล้ว จะพบว่าเครือข่ายผู้จัดการ ต้องแบกรับหนี้เอาไว้จำนวนมากถึง 67 ล้านบาท เนื่องจากธุรกิจสิ่งพิมพ์จะต้องใช้เวลาอันจึงจะถึงจุดคุ้มทุน ดังจะเห็นได้จาก นิตยสารผู้จัดการ ที่สามารถทำกำไรก็เมื่อช่วงเข้าปีที่ 4 ที่ 5 ของการดำเนินงาน และหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์ ก็เพิ่งทำกำไรให้เมื่อปี พ.ศ.2531

3. ปัญหาด้านบุคลากร

ปัญหาของคนทำหนังสือพิมพ์ เนื่องจากคนที่สนใจธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเมืองไทยส่วนใหญ่จะสนใจในทางเฉพาะคือเป็นนักข่าวหรือนักเขียน แต่ในความเป็นจริงบุคคลากรระดับบริหารในธุรกิจสิ่งพิมพ์จะต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจงานทั้ง 2 ด้าน คือ ทั้งทางฝ่ายบรรณาธิการและฝ่ายการตลาด การจัดการอย่างสมดุลย์ คนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ในประเทศไทยเป็นสิ่งหายาก

ในระดับปฏิบัติการ บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ประกอบวิชาชีพโดยใช้วิจรรย์ญาณความสามารถ เป็นที่ต้องการสูง แต่ก็มี การซื้อตัวจากคนในวงการด้วยกันหรือไม่ก็บุคลากรไม่สามารถรับกับค่าตอบแทนและอดทนกับวิชาชีพหนังสือพิมพ์ได้ก็จะออกจากวงการนี้ไปสู่อำชีพอื่น บุคลากรจึงเป็นปัญหาสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ

จากปัญหาดังกล่าว ๓ ดังที่กล่าวมานั้น สนธิ ลิ้มทองกุล ได้พยายามหาทางแก้ไขในด้านการทำงานก็พยายามสร้างคุณภาพแก่หนังสือพิมพ์มากขึ้น ในทางการเงินก็หาทางกู้ยืมเพื่อนำมาใช้หมุนเวียนในธุรกิจ

ตารางที่ 2 สรุปการดำเนินงานกิจการตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึง พ.ศ.2532

พ.ศ.	กิจกรรมทางธุรกิจ
2526	นิคมสารผู้จัดการรายเดือน
2529	นิคมสารกรุงเทพ 30
2530	หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์
2531	บริษัท นิคมสารผู้จัดการรายเดือน จำกัด (ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทผู้จัดการ จำกัด (มหาชน))
2532	- บริษัท ผู้จัดการ จำกัด - โครงการหนังสือสำหรับเด็ก (ต่อมาเป็น บริษัท นิวเจนเนอเรชั่นพับลิชชิ่ง จำกัด)

ที่มา : หนังสือ 1 ทศวรรษผู้จัดการ ธันวาคม 2537

ตารางที่ 3 สรุปฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด พ.ศ.2531-พ.ศ.2532 (ก่อนเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

พ.ศ.2531 (1 ตค.-31 ธค.)			พ.ศ.2532	
สินทรัพย์รวม	5,975,000	บาท	115.41	ล้านบาท
ส่วนของผู้ถือหุ้น	1,021,000	บาท	79.99	ล้านบาท
รายได้รวม	1,253,000	บาท	73.00	ล้านบาท
กำไรสุทธิ	21,000	บาท	8.97	ล้านบาท
กำไรสุทธิต่อหุ้น	0.21	บาท	6.45	ล้านบาท

ที่มา : หนังสือชี้ชวนเสนอขายหุ้นสามัญของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด 4 มิถุนายน 2533

จากการดำเนินกิจการของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ในยุคแรก คือตั้งแต่ พ.ศ.2526-พ.ศ.2532 นั้น ได้มีการเพิ่มทุนจดทะเบียน 2 ครั้งในปี พ.ศ.2532 เป็น 30 ล้าน และ 40 ล้าน ตามลำดับ โดยได้นำเงินไปลงทุนซื้อลิขสิทธิ์นิตยสารผู้จัดการรายเดือน และ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ และจะนำมาลงทุนขยายกิจการ ได้แก่ ออกนิตยสารภาษาอังกฤษ Manager นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเรียงพิมพ์และการจัดหน้า ซื้อเครื่องแยกสี ขยาย อาคาร สำนักงาน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการขยายธุรกิจในช่วงนี้เป็นไปอย่างช้า ๆ โดยในปี พ.ศ.2532 ผลกำไรจากการประกอบการมีเพียง 73 ล้านบาท และการขยายธุรกิจยังจำกัดอยู่เพียงธุรกิจสิ่งพิมพ์

ยุคเติบโตและรุกขยายธุรกิจ (ช่วงเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ.2533-ตุลาคม 2537 ก่อนการเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท แมแนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน))

พัฒนาการด้านการลงทุนและการขยายตัวทางธุรกิจ

10 มกราคม พ.ศ.2533 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (The Manager Co., Ltd. MGR) เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สาเหตุที่สนใจ ล้มทองกุล ตัดสินใจนำ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยเหตุผลดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นแหล่งเงินทุนสำหรับพัฒนาคุณภาพหนังสือและเตรียมไว้สำหรับโครงการขยายงานในอนาคต เนื่องจากตระหนักว่าปัจจุบันหนังสือพิมพ์ถือเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่มีความมั่นคงและมีการบริหารงานเป็นระบบ โดยจะยึดติดกับความคิดเดิมที่การเป็นเจ้าของหนังสือพิมพ์ เหมือนกับการมีอำนาจอยู่ในมือแต่เพียงผู้เดียวไม่ได้อีกแล้ว

2. ต้องการให้วิชาชีพหนังสือพิมพ์มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี เพราะการที่ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ได้รับอนุญาตเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ ถือได้ว่าเป็นความหมายทางประวัติศาสตร์ของวิชาชีพหนังสือพิมพ์ว่าได้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของหนังสือพิมพ์ เพราะในอนาคตหนังสือพิมพ์ที่มีหลักการและมีทุนจากสาธารณะจะมีอัตราการเติบโตสูง บุคลากรที่อยู่ในองค์กรที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งประกอบวิชาชีพนี้ก็จะเป็บุคลากรที่มีคุณภาพมากขึ้น และจะเป็นการบีบบังคับให้วงการสื่อมวลชนอีกไม่น้อยที่ผิดรูปผิดรอยผิดทาง จะต้องหันกลับมาพิจารณาตัวเอง

3. เพราะหนังสือพิมพ์เป็นอุตสาหกรรมที่จะต้องมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง และจะต้องมีช่วงระยะเวลาในการพัฒนาสินค้าหรือพัฒนาหนังสือพิมพ์ ซึ่งคือช่วงที่จะต้องให้ความมั่นใจแก่พนักงาน โดยต้องการให้บุคลากรตระหนักว่าหนังสือพิมพ์เป็นอาชีพที่มั่นคงไม่แตกต่างอุตสาหกรรมอื่นๆ ตลอดจนการเข้าตลาดหลักทรัพย์ เป็นการยกระดับมาตรฐานของทั้งคนอ่านและคนทำหนังสือพิมพ์ด้วย

ผลจากการนำบริษัท ผู้จัดการ จำกัด เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้บริษัทฯ สามารถปลดหนี้จำนวน 67 ล้านบาท และสามารถเอาเงินทุนส่วนล้ำมูลค่าหุ้นประมาณ 60 ล้านบาทมาขยายธุรกิจโดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ย ตลอดจนสามารถยกระดับวิชาชีพหนังสือพิมพ์ให้มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับตลอดจนความเชื่อถือจากผู้บริโภค และผลพลอยได้อีกประการหนึ่งก็คือสามารถสร้างชื่อเสียงของตัวสนธิ ล้มทองกุล และหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ ทั้งในสายตาของคนในประเทศและต่างประเทศ อันจะเป็นการปูทางเพื่อนำไปสู่การขยายธุรกิจต่อไปในอนาคต

ผลที่ได้ทั้งหมดนั้นจะต้องแลกกับสิทธิในฐานะเจ้าของกิจการที่จำต้องลดน้อยลง เนื่องจากมีสาธารณชนเข้ามาเป็นเจ้าของร่วมด้วย และจะต้องเปิดเผยข้อมูลทางด้านนโยบายการบริหาร การบัญชี งบการเงิน ให้สาธารณชนได้ร่วมรับรู้

ก่อนหน้านี้ สนธิ ล้มทองกุล จะนำบริษัท ผู้จัดการ จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้เพียง 1 วัน ก็ได้เจรจาซื้อสิทธิในหนังสือพิมพ์ หุ่นไทย และทรัพย์สินทั้งหมดของบริษัทหุ่นไทย จำกัด รวมทั้งจะรับโอนพนักงานของหนังสือพิมพ์หุ่นไทย ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์เฉพาะกลุ่มที่นำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับการซื้อขายหุ้น การวิเคราะห์หุ้น วิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ และมีเจ้าหน้าที่เฉพาะในตลาดหลักทรัพย์ฯ เท่านั้น โดยออกเป็นรายวัน วันเว้นวัน เสาร์และอาทิตย์ การซื้อหนังสือพิมพ์ หุ่นไทย ของสนธิ เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาธุรกิจของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด อันมีแนวทางชัดเจนคือ ค่าเนิ่นกิจการขายข้อมูลข่าวสารธุรกิจครบวงจร โดยเห็นว่า หุ่นไทย มีศักยภาพสูงในการที่จะปรับปรุงให้เป็นหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการหุ่นไทยรายวัน โฉมใหม่ในโอกาสต่อไป เพื่อรายงานความเคลื่อนไหวของตลาดหุ้นและจะเป็นฉบับแรกที่ประกาศอย่างชัดเจนว่าเป็นหนังสือพิมพ์ที่เกิดขึ้นและพัฒนาควบคู่ไปกับตลาดหุ้นไทย เพราะในปี พ.ศ. 2533 อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยเท่ากับ 11.6% มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์

ในตลาดหลักทรัพย์ก็เติบโตควบคู่กันไปกับภาวะเศรษฐกิจ โดย พ.ศ.2537 มีมูลค่าการซื้อขาย 627,303.21 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2532 ที่มีมูลค่า 377,067.01 ล้านบาท จำนวนบริษัทที่รับอนุญาตเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2532 จาก 30 บริษัท เป็น 55 บริษัท และจำนวนหลักทรัพย์ที่รับอนุญาตเพิ่มจาก 32 รายในปี พ.ศ.2532 เป็น 59 รายในปี พ.ศ.2533 (ดูตารางที่ 1 ประกอบ)

พร้อม ๆ กับการนำบริษัทเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ การซื้อหุ้นไทย บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ก็ได้ก่อตั้งบริษัทใหม่ขึ้นมา คือ บริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด (Manager Information Service Co., Ltd.- MIS) เพื่อประมวลจัดเตรียมระบบข่าวสารและเป็นฐานข้อมูล (Data base) สนับสนุนงานสิ่งพิมพ์ในเครือ "ผู้จัดการ" ขณะเดียวกันก็ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ธุรกิจอุตสาหกรรม และขายข้อมูลข่าวสารให้ลูกค้าเป้าหมายที่เป็นนักลงทุนไทยและต่างประเทศ หน่วยงานเอกชนและองค์กรทั่วไป

ช่วงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2533 เป็นช่วงที่นิตยสารภาษาอังกฤษ Manager เริ่มวางจำหน่าย โดยเน้นเสนอข่าวความเคลื่อนไหวในวงการธุรกิจของไทยในเชิงเจาะลึก และครอบคลุมไปถึงเรื่องสู่ทางการลงทุนในประเทศแถบอินโดจีนเพื่อตอบสนองกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายที่เป็นชาวต่างชาติ และบริษัทต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนหรือติดต่อค้าขายในเมืองไทย แต่ต้องการข้อมูลข่าวสารของกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วย ตลอดจนนักธุรกิจในประเทศที่ประสบความสำเร็จซึ่งต้องเผชิญกับการแข่งขันจากต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และช่วงนี้ก็ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 40 ล้านบาทเป็น 100 ล้านบาท เพื่อนำมาใช้รองรับการแข่งขันทางธุรกิจ

บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด ได้รับการก่อตั้งด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท ในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ.2533 โดยมีฐานะเป็นบริษัทย่อยของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด และเริ่มดำเนินการก่อสร้างอาคารโรงพิมพ์โดยซื้อที่ดินจำนวน 6 ไร่จากบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ในราคา 70.94 ล้านบาท และในภายหลังบริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) โดยมีเงื่อนไข คือจะต้องส่งผลิตภัณฑ์ที่ได้ออกไปจำหน่ายต่างประเทศทั้งหมด สิทธิประโยชน์ที่ได้รับคือ การยกเว้นภาษีการค้าและอากรสำหรับ

เครื่องจักร นอกจากนี้สนธิ ยังมีโครงการที่จะตั้งบริษัทการค้าร่วมกับโรงพิมพ์อื่น ๆ เพื่อติดต่อตลาดต่างประเทศและตั้งสาขาในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษที่เป็นตลาดเป้าหมายของโครงการนี้

ต่อมาหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน เริ่มออกจำหน่ายฉบับแรก ในวันที่ 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2533 โดยมีหุ้นไทย ขนาดแทบลอร์ดแทรกอยู่ด้วยโดยยึดถือหนังสือพิมพ์ Financial Times ของอังกฤษเป็นแบบอย่างการทำงาน มีการลงทุนส่งนักข่าวไปต่างประเทศ เพื่อรายงานข่าว เศรษฐกิจ อันเป็นหนึ่งในกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในกลุ่มคนอ่านในวงกว้างให้มากที่สุดและเร็วที่สุด

ผลการดำเนินงานงวด 1 ปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2533 บริษัท ผู้จัดการมีสินทรัพย์รวม 796.24 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 585.83 ล้านบาท รายได้รวม 230.20 ล้านบาท กำไรสุทธิ 42.56 ล้านบาท กำไรต่อหุ้น 6.45 บาท (บริษัทได้ขายหุ้นบางส่วนของโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด จนเหลือเพียง 90% ของทุนจดทะเบียน)

ส่วนบริษัท ผู้จัดการและบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวม 971.40 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 578.30 ล้านบาท กำไรสุทธิ 35.43 ล้านบาท

สนธิ ลัมทองกุล ได้เข้าไปซื้อ บริษัท Asia 2000 Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทจัดพิมพ์หนังสือในรูปลักษณะที่หลากหลาย ก่อตั้งในฮ่องกงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 ในปีนี้ด้วย

ช่วงต้นปี พ.ศ. 2534 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นใหญ่ในบริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด จาก 100% เหลือ 40% ทั้งนี้เนื่องจากสิ่งพิมพ์เพื่อการส่งออก มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้ตัวโรงพิมพ์เองจำเป็นต้องระดมทุนมาใช้ขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับกับความต้องการของตลาดที่ขยายอย่างต่อเนื่อง บริษัทผู้จัดการ จึงเห็นควรแยกตัวบริษัทฯ กับโรงพิมพ์ออกจากกัน เพื่อให้การบริหารคล่องตัวและเป็นอิสระ และปรับปรุงการบริหารงาน โดยนำเอาผู้บริหารมืออาชีพและเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคการพิมพ์มาจากต่างประเทศเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน

ช่วงเวลาเดียวกันนั้นเอง บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ก็ได้ขายการลงทุนไปที่บริษัท เวอร์จิน ไอส์แลนด์ ในนามบริษัท Carrollton Inc. เพื่อซื้อหุ้นทั้งหมดของ Frye & Smith เพื่อเป็นตัวแทนจำหน่ายให้แก่บริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ทั้งนี้โดยใช้เงินลงทุน 6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ประมาณ 153 ล้านบาท) และได้ขายเงินลงทุนใน บริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด จำนวน 3 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท รวม 30 ล้านบาท จากจำนวนที่บริษัทเป็นเจ้าของอยู่ 29.7 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท รวม 297 ล้านบาทให้กับบริษัท อีซี ลิสซิ่ง จำกัด และบริษัท เซ็นทรัล วิลล์ จำกัด เพื่อนำไปลงทุนใน Frye & Smith และที่อังกฤษอยู่อีก 93 ล้านบาท บริษัทกำลังพิจารณาขายที่ดินของบริษัทที่ซอมมีสุวรรณ 3 คลองเตย ซึ่งระหว่างรอผลสรุปนี้ บริษัทฯ ตัดสินใจใช้เงินกู้ระยะสั้นจากธนาคารมหานคร จำกัด จนกว่าการดำเนินการดังกล่าวจะแล้วเสร็จ และในช่วงนี้สนธิยังตัดสินใจเข้าไปฟื้นฟูกิจการนิคัสสาร Buzz ซึ่งกำลังประสบปัญหาการเงิน ด้วยการลงทุนราว 4-5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ อีกด้วย และในช่วงปลายปี หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันภาคใต้ เริ่มออกวางจำหน่ายฉบับแรก โดยมีสำนักงานและพิมพ์ที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ผลการดำเนินงานงวด 1 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2534 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด มีสินทรัพย์รวม 1,229.544 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 657.09 ล้านบาท รายได้รวม 480.51 ล้านบาท กำไรสุทธิ 102.77 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อหุ้น 11.42 บาท

สำหรับยอดรายได้รวมนั้น บริษัทฯ มีกำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนถึง 89.52 ล้านบาท อันเป็นกำไรจากการขายหุ้นบริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือให้กับ Corporation Inc. ซึ่งเป็นบริษัทที่รับพิมพ์งานในสหรัฐ จำนวน 4.5 ล้านหุ้น ในราคาหุ้นละ 22 บาท จากมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ซึ่งทำให้บริษัทได้กำไรจากการขายหุ้นครั้งนี้ 54 ล้านบาท ส่วนที่เหลือเป็นกำไรจากการขายหุ้นของบริษัทอื่น ๆ อีกเป็นเงินประมาณ 11.53 ล้านบาท

ส่วนบริษัท ผู้จัดการ จำกัด และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวม 1725.73 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 666.53 ล้านบาท รายได้รวม 559.54 ล้านบาท กำไรสุทธิรวม 119.16 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อหุ้น 13.24 บาท

บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ขายเงินลงทุนในบริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยในเครือ ในช่วงต้นปี พ.ศ.2535 จำนวน 6.6 ล้านหุ้น หรือร้อยละ 22 ของทุนจดทะเบียน 300 ล้านบาท ให้กับธนาคารกสิกรไทย บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ภัทรธนกิจ และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ราคาเฉลี่ยหุ้นละ 23 บาท รวมเป็นเงิน 151.8 ล้านบาท ทั้งนี้เนื่องจากบริษัท ไม่มีวัตถุประสงค์ที่จะเป็นเจ้าของโรงพิมพ์ ซึ่งต้องรับผิดชอบการบริหารเพียงแต่ต้องการเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่เท่านั้น เพื่อให้บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด สามารถทำงานได้คล่องตัวและรับงานพิมพ์อื่นได้หลากหลายขึ้น โดยกำไรที่ได้จากการขายงานต่าง ๆ ที่อยู่ระหว่างการพิจารณา (ก่อนหน้านี้ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ได้ขายเงินลงทุนในบริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก ให้กับ Frye & Smith ประเทศสหรัฐอเมริกาประมาณ 10%) จากนั้น บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ได้มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนจากเดิม 100 ล้านบาท เป็น 500 ล้านบาท และในเดือนเมษายน หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันภาคเหนือเริ่มออกวางจำหน่าย และในเดือนกรกฎาคมนิตยสารภาษาอังกฤษรายเดือน Asia, Inc. ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับธุรกิจในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ก็ออกวางจำหน่ายตามประเทศต่าง ๆ เช่น ฮองกง, มาเลเซีย, สิงคโปร์, ฟิลิปปินส์, เกาหลีใต้, ไต้หวัน และไทย รวมทั้งออสเตรเลีย, นิวซีแลนด์, สหรัฐอเมริกา และยุโรป โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักคือ นักบริหาร นักธุรกิจ ชาวเอเชียรุ่นใหม่ที่ตื่นตัวต่อข้อมูลข่าวสาร

วันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ.2535 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ผู้จัดการ จำกัด มีมติให้นำเงินทุนที่ได้รับจากการจัดสรรหุ้นเพิ่มทุนจำนวน 13.5 ล้านหุ้น ไปใช้ร่วมลงทุนในบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ 3 บริษัท โดยร่วมลงทุนในอัตราร้อยละ 70 ของทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท เร็กซาระร้อยละ 50 ของแต่ละบริษัท ซึ่งได้แก่

บริษัท เอ็ม อินฟอร์เมชัน กรุ๊ป เป็นบริษัทที่ลงทุนขยายงานทางด้านธุรกิจข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งเป็นกิจการที่มีการขยายตัวสูงมาก โดยจะขยายงานเข้าไปสู่บริษัทที่จัดจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สื่อสาร ซอฟต์แวร์แฮร์ส และการบริการทางข้อมูล ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ

บริษัท เล็ม พับลิชิ่ง กรุป เป็นบริษัทที่ลงทุนขยายงานทางด้านสิ่งพิมพ์ โดยการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งในและนอกประเทศ นอกเหนือจากสิ่งพิมพ์ทางการเงินและการบริหาร เช่น นิตยสารด้านผู้หญิงและแฟชั่น นิตยสารต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก

บริษัท เล็ม พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ เป็นบริษัทที่ลงทุนขยายงานทางด้านการพัฒนาที่ดินและอาคาร เพื่อใช้เป็นสำนักงานสำหรับกิจการภายใน และรองรับการขยายตัวของบริษัท อาทิ อาคารสำนักงานใหญ่ที่ใช้เป็นสำนักงานบริหารส่วนกลาง และศูนย์ข้อมูลสำนักงานจัดจำหน่ายที่ใช้เป็นศูนย์จัดจำหน่ายและระบบงานสมาชิก

จากนั้นเครือผู้จัดการได้ก่อตั้ง บริษัท นิวเจนเนอเรชั่นพับลิชิ่ง จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 30 ล้านบาท เพื่อดำเนินธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ และสื่อทางการศึกษาเพื่อเยาวชน โดยเฉพาะหนังสือที่ซื้อลิขสิทธิ์จากต่างประเทศเพื่อจัดทำเป็นภาษาไทย และวารสารรายเดือน สู่โลกกว้าง และปลายเดือนกันยายน หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ฉบับเสาร์-อาทิตย์ ได้จัดทำ Weekend ขาดควบคู่กันในราคาเท่าเดิม ตลอดจนสนธิ ลิ้มทองกุลจะลงทุนอีก 10 ล้านดอลลาร์ เพื่อให้ Buzz Inc. เป็นศูนย์ปฏิบัติการฮอตเวสต์โคสต์ของสหรัฐอเมริกา โดยจะขยายบริษัทแม่ ด้วยการซื้อนิตยสารใหม่หลายฉบับในแคลิฟอร์เนียไว้ในเครือ ซึ่งจะเข้ากันได้ดีกับกิจการสิ่งพิมพ์ในเอเชีย ซึ่งนอกจากมีหุ้นในนิตยสาร Buzz แล้ว สนธิ ยังมีหุ้น 25% ใน Globe Media ที่เมืองลอสแอนเจลิส ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนขายโฆษณาสำหรับสิ่งพิมพ์ในสหรัฐ ยุโรป และเอเชีย รวมทั้งลงทุนซื้อโรงพิมพ์ Frye & Smith

ผลการดำเนินงานงวด 1 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2535 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด มีสินทรัพย์รวม 2,288.90 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 1,838.78 ล้านบาท รายได้รวม 758.52 ล้านบาท กำไรสุทธิ 155.68 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อหุ้น 9.99 บาท

ส่วนบริษัท ผู้จัดการ จำกัด และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวม 2,383.90 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 1,844.64 ล้านบาท รายได้รวม 769.38 ล้านบาท กำไรสุทธิ 161.52 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อหุ้น 10.36 บาท

ต้นปี พ.ศ.2536 สันติ ล้มทองกุล ได้ซื้อนิตยสาร L.A.Style ในเครือ American Express Co (Amex) ในมูลค่าราว 2 ล้านดอลล่าร์สหรัฐ โดยจะช่วยเพิ่มฐานสมาชิกให้นิตยสาร Buzz ซึ่งเคยเป็นคู่แข่งกันและขณะนี้อยู่ในเครือ ผู้จัดการ การซื้อกิจการครั้งนี้ทำให้ยอดพิมพ์สูงขึ้น เนื่องจากจะมีการโอนฐานสมาชิกของ L.A.Style มาเป็นของ Buzz ด้วย

บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (Eastern Printing Co., Ltd. - EPCO) เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในวันที่ 22 เมษายน พ.ศ.2536 (เริ่มซื้อขายตั้งแต่วันที่ 26 เมษายน) และหลังจากนั้นเพียง 1 วัน นิตยสาร Asian Advertising and Marketing ในเครือ ผู้จัดการ ออกจำหน่ายในรูปของนิตยสารรายเดือน และกลางปี พ.ศ.2536 ได้วางจำหน่ายนิตยสาร หุ่นไทยรายสัปดาห์ หนังสือเฉพาะกลุ่มที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับภาวะการขยายตัวของตลาดทุนไทยที่มีการขยายตัวอย่างค่อเนื่อง (ดูตารางที่ 4) และในวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ.2536 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ก็ได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 การซื้อขายหลักทรัพย์ภาคเอกชนและภาครัฐบาล ตั้งแต่ พ.ศ. 2530-2536

ปี/เดือน	หลักทรัพย์ภาคเอกชน		หลักทรัพย์ภาครัฐบาล		รวมทั้งสิ้น		มูลค่าเฉลี่ย ต่อวันทำการ (ล้านบาท)
	จำนวนหน่วย	ล้านบาท	จำนวนหน่วย	ล้านบาท	จำนวนหน่วย	ล้านบาท	
2530	923,592,208	122,138.49	1,268,159	1,282.42	924,860,367	123,420.91	499.68
2531	1,579,646,570	156,457.23	210,574	192.13	1,579,857,144	156,649.36	634.21
2532	3,253,636,527	377,028.18	265,557	38.83	3,253,902,084	377,067.01	1,526.59
2533	8,243,891,570	627,232.75	76,941	70.46	8,243,968,511	627,303.21	2,539.69
2534	10,425,337,709	793,068.01	71,400	76.50	10,425,409,109	793,144.51	3,237.32
2535	27,848,089,095	1,860,070.26	1,830	0.25	27,848,090,925	1,860,070.51	7,530.65
2536	32,544,841,857	2,201,148.18	0	0.00	32,544,841,857	2,201,148.18	8,984.28
พ.ศ.	2,762,586,631	177,633.51	-	-	2,762,586,631	177,633.51	8,881.68
ก.พ.	1,819,059,540	139,203.13	-	-	1,819,059,540	139,203.13	6,960.16
มี.ค.	1,036,103,964	71,146.51	-	-	1,036,103,964	71,146.51	3,233.93
เม.ย.	949,849,017	59,274.10	-	-	949,849,017	59,274.10	3,293.01
พ.ค.	1,210,397,119	56,658.25	-	-	1,210,397,119	56,658.25	2,982.01
มิ.ย.	2,850,861,699	132,459.98	-	-	2,850,861,699	132,459.98	6,307.62
ก.ค.	2,667,566,878	114,385.48	-	-	2,667,566,878	114,385.48	5,446.93
ส.ค.	2,727,914,682	146,029.00	-	-	2,727,914,682	146,029.00	7,301.45
ก.ย.	2,957,299,569	160,215.90	-	-	2,957,299,569	160,215.90	7,282.54
ต.ค.	4,414,723,806	289,336.84	-	-	4,414,723,806	289,336.84	14,466.84
พ.ย.	4,667,317,286	370,073.62	-	-	4,667,317,286	370,073.62	16,821.53
ธ.ค.	4,481,161,666	484,731.86	-	-	4,481,161,666	484,731.86	24,236.59

ที่มา : เอกสารเผยแพร่ "Fact Book, 1994" จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ปลายปี พ.ศ.2536 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ร่วมลงทุนในบริษัท ไคเรค มาร์เก็ตติ้ง เซอร์วิส จำกัด ซึ่งทำธุรกิจทางด้าน Consultancy, list rentals and management, telemarketing, lettershopping, marketing and merchandising catalogues มีทุนจดทะเบียนเรียกชำระเต็มมูลค่าจำนวน 60 ล้านบาท แบ่งออกเป็น 6 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท โดยแต่เดิมบริษัทถือหุ้นอยู่ 0.1 ล้านหุ้น คิดเป็นสัดส่วน 1.67% ของทุนจดทะเบียน ทั้งนี้บริษัทจะเข้าไปซื้อหุ้นเพิ่มเติมอีก 0.5 ล้านหุ้น ราคาหุ้นละ 10 บาท เป็นจำนวนเงิน 5 ล้านบาท ซึ่งจะทำให้บริษัทถือหุ้นรวมทั้งสิ้น 0.6 ล้านหุ้น คิดเป็น 10% ของทุนจดทะเบียน นอกจากนี้บริษัท ได้ลงทุนในบริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด ซึ่งทำธุรกิจด้านจำหน่ายและให้บริการในการจัดหาและจัดทำข้อมูลข่าวสาร มีทุนจดทะเบียนเรียกชำระเต็มมูลค่าหุ้นจำนวน 200 ล้านบาท แบ่งออกเป็น 20 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ทั้งนี้บริษัทจะเข้าไปซื้อหุ้นจำนวน 3.9 ล้านหุ้น ราคาหุ้นละ 10 บาท เป็นจำนวนเงิน 39 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 19.6% ของทุนจดทะเบียน โดยที่การเข้าถือหุ้นของบริษัทครั้งนี้เพื่อเป็นการลงทุนในธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักของบริษัท

ผลการดำเนินงานงวด 1 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2536 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) มีสินทรัพย์รวม 2,818.15 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 1,883.96 ล้านบาท รายได้จากการขาย 658.36 ล้านบาท กำไรสุทธิ 135.18 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อหุ้น 6.00 บาท

ส่วนบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวม 2,927.89 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 1,774.37 ล้านบาท รายได้จากการขาย 658.36 ล้านบาท กำไรสุทธิ 19.61 ล้านบาท

ต้นปี พ.ศ.2537 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ได้เข้าลงทุนใน บริษัท นอร์ทเทิร์น ทรานส์ แอนด์ พับลิชิ่ง จำกัด ที่จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อดำเนินธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ในส่วนภูมิภาค จำนวน 5 แสนหุ้น ในราคาหุ้นละ 10 บาท รวม 5 ล้านบาท คิดเป็น 25% ของทุนจดทะเบียน ทั้งนี้เพื่อขยายฐานธุรกิจ และรองรับงานพิมพ์ของบริษัท ในภาคเหนือของประเทศไทย (ปัจจุบัน อยู่ระหว่างเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 10 ล้านบาท เป็น 20 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุน จำนวน 1 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท)

บริษัท เบรน เซ็นเตอร์ จำกัด บริษัทหนึ่งในเครือผู้จัดการ กำเนิดขึ้นมาเป็นศูนย์จำหน่ายหนังสือเพื่อการศึกษาและบันเทิง รวมทั้งอุปกรณ์สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเสริมบริการแก่สมาชิกหนังสือพิมพ์ผู้จัดการอย่างครบวงจร เพราะผู้บริโภคในปัจจุบันมีความตื่นตัวทางด้านการศึกษาหาความรู้เพิ่มขึ้น จึงเห็นว่าตลาดประเภทศูนย์หนังสือยังมีช่องว่างและโอกาสที่จะขยายตัวได้อีกในอนาคต

โครงการ วิทยุผู้จัดการ เริ่มออกอากาศเป็นครั้งแรกในวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2537 ทางคลื่น 97.5 อ.ส.ม.ท. โดยมีรุ่งมณี เมฆโสภณ อดีตผู้ผลิตรายการของสถานีวิทยุบีบีซี เป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีนโยบายต้องการทำหน้าที่สื่อสาธารณะ นำเสนอข้อมูลข่าวสารอย่างแท้จริงให้แก่ประชาชนโดยไร้ค่าส ด้วยหลักการทำงาน "เป็นกลาง เจาะลึกถึงแก่นสถานการณ์"

ในระยะเวลาใกล้เคียงกับการเริ่มโครงการวิทยุผู้จัดการ เครือผู้จัดการก็ได้ออกหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2537 สนธิ ลิ้มทองกุล และคณะบริหารกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์รายวัน ก็ได้ริเริ่มจัดตั้งสถาบันพัฒนาและฝึกอบรมนักข่าว (Manager Institute of Innovative Journalism - MIIJ) โดยมีอาจารย์ชัยสิทธิ์ สุมทวนิช เป็นผู้อำนวยการสถาบัน ทั้งนี้เพื่อผลิตหลักสูตรพื้นฐานสำหรับการฝึกอบรมผู้สื่อข่าวใหม่ให้สามารถเรียนรู้งานหนังสือพิมพ์ และพัฒนาวิถีคิดอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนเข้าทำหน้าที่ผู้สื่อข่าวอย่างเป็นทางการ

ในช่วงที่ข่าวการแข่งขันฟุตบอลโลกกำลังได้รับความสนใจอย่างมาก หนังสือพิมพ์ สปอร์ต เอ็กซ์เพรส จึงเริ่มออกจำหน่ายในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2537 และต่อมาสนธิ ลิ้มทองกุล ประธานกลุ่มผู้จัดการ ได้ลงนามในสัญญาร่วมมือทางธุรกิจมีระยะเวลา 10 ปี กับ โด้ เผื่อง ผู้อำนวยการสำนักข่าวสารเว็ชดนาม ในวันที่ 2 มิถุนายน พ.ศ. 2537 เพื่อปรับปรุงหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษรายวันชื่อ Vietnam News จากขนาดแทบลอยด์ 4 หน้า เป็นขนาดใหญ่ (บรอดชีท) 32 หน้า เพิ่มเนื้อหาเศรษฐกิจ-ธุรกิจ ครอบคลุมทั้งในเว็ชดนามและระดับสากล โดยบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) จะช่วยเหลือทางด้านเทคโนโลยีการพิมพ์ การจัดหน้าด้วยระบบคอมพิวเตอร์ และฝึกอบรมบุคลากรของเว็ชดนาม ทั้งในส่วนของกองบรรณาธิการ และฝ่ายการตลาด โฆษณา ให้ความสามารถทางธุรกิจในการแข่งขันและเลี้ยงตัวเองได้ โดยบริษัท จะใช้เงินลงทุนประมาณ

5 แสนเหรียญสหรัฐ จัดแบ่งเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดระบบคอมพิวเตอร์ 40% ที่ตั้งสำนักงาน 30% ส่วนที่เหลือเป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและเพิ่มบุคลากร โดยที่การร่วมทุนครั้งนี้จะทำให้หนังสือพิมพ์ Vietnam News ซึ่งแต่เดิมมีขอดีจำหน่ายเพียง 1 หมื่นฉบับต่อวันและมีจำหน่ายเฉพาะเมืองใหญ่เช่น ฮานอย โฮจิมินห์ ดานัง สามารถเพิ่มขอดีจำหน่ายเป็น 5 หมื่น ฉบับต่อวัน และมีจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศโดยผ่านเครือข่ายของ "ผู้จัดการ" ทั้งในฮ่องกง และสหรัฐอเมริกา

วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2537 หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการพร้อมเพอร์ดีรายสัปดาห์ ซึ่งมีเป้าหมายเสนอข้อมูลข่าวสาร เน้นกลุ่มนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เริ่มออกจำหน่ายฉบับแรก

พัฒนาการด้านเทคโนโลยี

เครือผู้จัดการเริ่มใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ของแมคอินทอชกับนิคยสารผู้จัดการรายเดือน ตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ.2533 จัดหน้าและวางรูปเล่มทั้งหมด สนธิ ล้อมทองกุล เช่นสัญญา 4 ฉบับ กับบริษัท 6 แห่งในวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ.2533 เพื่อซื้อคอมพิวเตอร์รุ่น RISC 600 ระบบใหม่ของบริษัทไอบีเอ็ม มูลค่า 10 ล้านบาท พร้อมเทอร์มินอลซอฟต์แวร์ด้านการจัดระบบฐานข้อมูลครบชุด มาใช้งานในศูนย์ข้อมูลเป็นเครื่องแรกในประเทศไทย ซื้อเครื่องพิมพ์ที่ทันสมัย และตกลงให้รับเหมาก่อสร้างโรงพิมพ์ตะวันออก มูลค่าประมาณ 400 ล้านบาท บนเนื้อที่ราว 6 ไร่

สนธิ เล็งเห็นว่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีในอนาคตเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะในเรื่องวงจรในเรื่องข้อมูลและเทคโนโลยีในระบบการพิมพ์ที่ทันสมัยจะช่วยให้งานการผลิตสามารถทำได้อย่างรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม การตั้งโรงพิมพ์ใหม่จะสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ถึง 30% และสามารถเพิ่มตลาดได้อีกถึง 1 เท่าตัว และยังรับงานพิมพ์จากต่างประเทศได้อีกกว่า 85% ส่วนกำลังการผลิตในประเทศ 15% มีกำลังการผลิตวันละ 16 ชั่วโมง จะทำให้มีรายได้ทั้งปีประมาณ 400-500 ล้านบาท คาดว่าจะก่อสร้างแล้วเสร็จและดำเนินการได้ภายในไตรมาสสุดท้ายของปี พ.ศ.2533 ส่วนแท่นพิมพ์ใหม่ได้สั่งจากประเทศสวีเดน เป็นแท่นพิมพ์ระบบ Commercial Web-fed (แทนระบบ Sheet Fed เดิม) ที่มีประสิทธิภาพสามารถลดขั้นตอนการผลิตจาก 11 ขั้นตอนเหลือเพียง 4 ขั้นตอนและลดจำนวนพนักงานจากกว่า 70 คน เหลือเพียง 9 คน ทำให้ลดต้นทุนการผลิตได้อย่างมาก

ต้นปี พ.ศ.2534 หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน ได้ใช้คอมพิวเตอร์แมคอินทอช เพื่อช่วยจัดระบบงานของกองบรรณาธิการ ไปจนถึงการจัดหน้าและเก็บข้อมูลโดยอัตโนมัติ กลางปี พ.ศ.2534 อาคารโรงพิมพ์ตะวันออก เริ่มเปิดดำเนินการติดตั้งเครื่องพิมพ์และสามารถดำเนินการผลิตได้ประมาณ 50% ของกำลังการผลิต ต่อมาบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ได้มีโครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งใช้เงินลงทุน 140 ล้านบาท แบ่งเป็น Fulfillment System หรือระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลของการบริการจัดส่งหนังสือ ตลอดจนรวบรวมและประเมินผลการบริหารภายใน และ Automate Publication Production System (APPS) หรือการจัดรูปหน้าและการผลิตต้นฉบับด้วยระบบคอมพิวเตอร์

ปี พ.ศ.2536 มีการใช้เทคโนโลยีโดยส่งภาพข่าวผ่านดาวเทียมไปยังภูมิภาคเพื่อสามารถตีพิมพ์ข่าว และทำให้หนังสือพิมพ์เป็นหนังสือพิมพ์ระดับชาติ (National Newspaper)

หลังจากนั้นหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน ได้พัฒนาระบบการจัดหน้าเป็นแบบอัตโนมัติ สมบูรณ์แบบ ที่สามารถประกอบหน้าได้ทั้งเนื้อหาข่าวและภาพได้พร้อม ๆ กัน โดยส่งสัญญาณผ่านดาวเทียมไปที่โรงพิมพ์ตะวันออก ในช่วงต้นปี พ.ศ.2537

พัฒนาการที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและสังคม

กลางเดือนตุลาคม พ.ศ.2533 รัฐบาลพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ยกเลิกนโยบายจำกัดหัวหนังสือพิมพ์ โดยเปิดกว้างให้จดทะเบียนหัวหนังสือพิมพ์และออกหนังสือพิมพ์ได้อย่างเสรีพร้อมกับยกเลิกประกาศคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน ฉบับที่ 42 (ปร.42) ทำให้กลุ่มผู้ตั้ง ผู้จัดการสามารถจดทะเบียนหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวันได้

23 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2534 คณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ (รสช.) ก่อรัฐประหาร ประกาศอภัยการศึก จากนั้นได้สั่งทหาร 4 คันรถจีเอ็มซี มาตรวจค้นสำนักงานบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ถนนพระอาทิตย์ เหตุการณ์รัฐประหารครั้งนี้ สร้างความกดดันเป็นอย่างมากแก่สื่อมวลชนโดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ ทำให้หลายฉบับเกิดการดิ้นรนที่จะรับข้อเขียนที่มีทัศนคติทวนกระแส แต่หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน ที่มีการวางตำแหน่งตัวเองเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจ กลับเป็นฉบับแรกที่ประกาศจุดยืนทางการเมืองอย่างชัดเจนและเปิดเผยว่า คัดค้าน รสช. ตั้งนั้นจึงมี

คอลัมน์สัตว์ศรัทธาในความคิดอิสระหันมาส่งบทความแสดงทัศนะในผู้จัดการรายวันมากขึ้น จนเกิดมีข่าวลือว่าจะมีการปิดหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์ แต่ผลสุดท้ายเป็นเพียงแค่ "การเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร"

ต้นปี พ.ศ. 2535 หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน เปิดหน้าข่าวการเมืองอย่างเป็นทางการเป็นกิจจะลักษณะครั้งแรก ทั้งนี้เพื่อขานรับความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหลังรัฐประหาร ซึ่งเป็นกระแสหลักอยู่ในความสนใจของประชาชนเวลานั้น และในวันที่ 8-11 พฤษภาคม พ.ศ. 2535 หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน ออกฉบับเฉพาะกิจรอบบ่ายขนาดแท็บลอยด์ ต่อเนื่องกัน 4 วัน ด้วยเหตุผลที่แถลงไว้ว่า "สถานการณ์ทางการเมืองในขณะนี้มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก มีการปิดกั้นข่าวสารของสื่อต่าง ๆ โดยเฉพาะสื่อของรัฐคือวิทยุและโทรทัศน์ ทำให้ประชาชนโดยทั่วไปไม่สามารถทราบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในการเรียกร้องให้ พลเอกสุจินดา คราประยูร ออกจากตำแหน่งนายกรัฐมนตรี การต่อสู้ทางการเมืองครั้งนี้ มีความสำคัญที่จะชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มในอนาคตของประเทศไทยว่าจะก้าวไปในทิศทางที่รุ่งโรจน์ของประชาธิปไตย หรือมีคมนของเผด็จการเบ็ดเสร็จ กองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน เห็นความจำเป็นที่จะต้องรายงานข่าวสารที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ทุกกระเสาะเพื่อที่จะให้สาธารณชนสามารถเข้าใจความต่อเนื่องของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในบ้านเมืองได้ทันทั่วถึง ไม่ตกเป็นเหยื่อของการโฆษณาชวนเชื่อ เรามีความเชื่อว่า ในยุคของข่าวสารข้อมูลนี้ ประชาชนควรที่จะได้รับทราบข่าวสารอย่างเปิดเผยและรอบด้าน เพื่อการตัดสินใจต่ออนาคตอย่างมีอิสระและด้วยใจเป็นธรรม"

วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2535 หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน หมายเหตุ หน้า 1 เป็นจดหมายเปิดผนึกถึงนายกรัฐมนตรี พลเอกสุจินดา คราประยูร และเหล่าที่ปรึกษานักวิชาการทั้งหลาย กรณีที่ประเมินสถานการณ์ผิดและเข้าใจว่า คนที่เข้าร่วมประท้วงนายกรัฐมนตรี เป็นมวลชนจัดตั้ง ทั้งที่ความจริงเป็นชนชั้นกลาง ตลอดจนนักบริหาร จากหลายสาขาอาชีพ หรือแม้กระทั่งผู้ประกอบการซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจ รวมทั้งข้าราชการอีกหลายระดับ การที่ชนชั้นกลางซึ่งเป็นจักรกลสำคัญของความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ สวมใส่ความสะดวกสบาย เสื้อฮั้วอันตราขออกมาประท้วงกลางถนน ก็เพราะต้องการระบบการเมืองแบบเปิดและโปร่งใส ที่ให้โอกาสพวกเขาได้มีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการแข่งขันเพื่อช่วงชิงความมั่งคั่งของประเทศ โดยที่ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยสัมพันธหรืออำนาจทางการเมือง เนื่องจากคนเหล่านี้ส่วนใหญ่มีการ

ศึกษาคี มีวิจารณญาณของตัวเอง และเกิดมาในยุคของสังคมข่าวสารข้อมูล (Information Society)

วันที่ 13 พฤษภาคม พ.ศ.2535 แหล่งข่าวที่เชื่อถือได้ในกระทรวงมหาดไทยยืนยันว่า นายทหารระดับสูงของกองทัพอากาศ 2 คนได้เข้าหารือกับ พลตำรวจโท วิโรจน์ เปาอินทร์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้หาทางตั้งข้อหาจับกุมและดำเนินคดีกับสนธิ ลิ้มทองกุล กรรมการผู้จัดการ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) เนื่องจากเห็นว่าหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน น่าจะมีความผิดฐานปลุกปั่นยุยงให้เกิดการชุมนุมเกินกว่า 10 คน สร้างความวุ่นวายกับบ้านเมือง อันเป็นความผิดทางอาญา ซึ่งสนธิ ลิ้มทองกุล ให้สัมภาษณ์ผู้สื่อข่าวต่อกรณีนี้ว่า ไม่คิดว่าจะมีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นใน พ.ศ.นี้ อีก แต่ถ้าเป็นจริงก็พร้อมที่จะให้จับ จะไม่หนีไปไหน เพราะเชื่อมั่นว่าไม่ได้ทำผิดกฎหมายข้อใดทั้งสิ้น หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน เสนอข่าวอย่างตรงไปตรงมาอาจไปกระทบกระเทือนใครเข้าก็ได้ ทั้งนี้ทำไปด้วยความบริสุทธิ์ใจและยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้องคือ เสนอความจริงให้ประจักษ์มากที่สุด ตลอดจนข้อสัจย์ต่อจรรยาบรรณของวิชาชีพ หนังสือพิมพ์

วันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ.2535 พลอากาศเอกเกษร โจนนิน ผู้บัญชาการทหารสูงสุด และผู้บัญชาการทหารอากาศกล่าวถึงกรณีที่มีข่าวนายทหารอากาศ เสนอให้ดำเนินคดีกับสนธิ ลิ้มทองกุล เจ้าของหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน เนื่องจากเสนอข่าวการชุมนุมต่อต้าน พลเอกสุจินดา คราประยูร ว่าไม่เป็นความจริง ส่วนข้อหาที่จะเอาผิดกับผู้จัดการรายวันนั้น พบว่ามีเพียงข้อหาเดียวคือออกหนังสือพิมพ์ฉบับพิเศษครอบบ่าช นอกเหนือจากกรอบเข้าตามเงื่อนไขที่ได้รับอนุญาต ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นก็สามารถเอาผิดกับหนังสือพิมพ์ที่ออกหลายกรอบในวันเดียวกันได้อีกหลายฉบับด้วย

วันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ.2535 มูลนิธิไชยั้ง ลิ้มทองกุล ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งขึ้นจากทุนประเดิมเป็นจำนวนเงิน 20 ล้านบาทของสนธิ ลิ้มทองกุล ซึ่งมีพันธกิจว่าจะให้ทุนช่วยเหลือเป็นระยะเวลา 10 ปี เป็นเงินรวมทั้งสิ้น 200 ล้านบาท ทั้งนี้ โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ สมุทวณิช เป็นประธานมูลนิธิ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ 1. สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาวิจัย 2. พัฒนาองค์ความรู้และเผยแพร่ต่อสาธารณชน 3. ส่งเสริมและสนับสนุนการสัมมนา ปาฐกถา

หรืออภิปราย เพื่อแลกเปลี่ยนและระดมความคิดเห็นอันจะยังประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม

4. ประสานงานและสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกับสถาบันทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ
5. สนับสนุนการศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

ต้นปี พ.ศ.2536 หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน ในคอลัมน์ "หมายเหตุธุรกิจ" โดย วิรัตน์ แสงทองคำ ลงบทความ 3 ตอนจบ เรื่อง "National Newspaper" เรียกร้องให้ เจ้าของธุรกิจหนังสือพิมพ์ในประเทศไทยปรับความคิดให้มึลักษณะทั่วทั้งชาติ (Nationalization) เพื่อลดความเหลื่อมล้ำระหว่างเมืองกับชนบท เพราะคนต่างจังหวัดกว่าครึ่งของประเทศต้องอ่าน หนังสือพิมพ์ซึ่งลงวันที่เดียวกัน แต่ข่าวสารล่าช้ากว่าคนกรุงเทพฯ ถึง 24 ชั่วโมง ทั้งนี้ธุรกิจนี้ สามารถระดมทุนจากประชาชน เพื่อซื้อเทคโนโลยีและสร้างระบบการผลิตให้เป็น National Newspaper ที่สามารถตอบสนองผู้บริโภคเพื่อความเท่าเทียมกันในการรับรู้ข่าวสารของสังคมได้

นอกจากนี้ สนธิเป็นผู้ประสานความร่วมมือข้ามชาติระหว่างมหาวิทยาลัยฮาร์ตวิกกับ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามแนวคิด Cross-Cultural Interdependence ผลักดันให้เกิด โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและอาจารย์ระหว่างสถาบันทั้งสองปีละ 15-20 คน โดยเน้นที่ นักศึกษา ปีที่ 1 และ 2 ด้วยความเชื่อมั่นว่าประสบการณ์เบื้องต้นของนักศึกษา จะปลูกฝังแนวคิด เรื่องการพึ่งพาอาศัยกันได้ดี โดยโครงการนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากมูลนิธิไชยยัง ลิมทองกุล เป็นเงิน 2 ล้านบาทเหรียญสหรัฐ

หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน สามารถยกสถานะเป็นหนังสือพิมพ์ระดับชาติ (National Newspaper) ในเดือนสิงหาคม พ.ศ.2536 โดยส่งภาพข่าวผ่านดาวเทียมไปยัง ทั่วโลก ทำให้สามารถเสนอข้อมูลข่าวสารได้พร้อมเพรียงกับฉบับที่ออกในกรุงเทพฯ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 สรุปการค้าเงินกิจการตั้งแต่ พ.ศ. 2533-พ.ศ. 2537 (อุตสาหกรรมธุรกิจ)

พ.ศ.	กิจกรรมทางธุรกิจ
2533	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัท ผู้จัดการ จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย - ชื่อหนังสือพิมพ์หุ้นไทย - บริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด - นิตยสาร แมแนเจอร์ - บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด - หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน - บริษัท Asia 2000 Ltd
2534	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัท Frye & Smith - นิตยสาร Buzz - หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันภาคใต้
2535	<ul style="list-style-type: none"> - หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันภาคเหนือ - นิตยสาร Asia, Inc. - บริษัท นิวเจนเนอเรชั่นพับลิชชิ่ง จำกัด - นิตยสารวีคเอนด์ - บริษัท Globe Media จำกัด
2536	<ul style="list-style-type: none"> - นิตยสาร L.A. Style - บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย - นิตยสาร A & M - นิตยสารหุ้นไทยรายสัปดาห์ - แปรสภาพบริษัท ผู้จัดการ จำกัด เป็นมหาชน - บริษัท ไคเรค มาร์เก็ตติ้ง เซอร์วิส จำกัด
2537	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัท นอร์ทเทิร์น พรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด - บริษัท เบรน เซ็นเตอร์ จำกัด - โครงการวิทยุผู้จัดการ - หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันภาคตะวันออกเฉียงเหนือ - สถาบันพัฒนาและฝึกอบรมนักข่าว - หนังสือพิมพ์ สปอร์ต เอ็กซ์เพรส - ปรับปรุงหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษเวียดนาม นิวส์ - หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการพร็อพเพอร์ตี้

ที่มา : หนังสือ 1 ทศวรรษผู้จัดการ ธันวาคม 2537

ตารางที่ 6 การเปลี่ยนแปลงทุนจดทะเบียนของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)

เดือนที่เพิ่มทุน	ทุนจดทะเบียน	ทุนที่เรียกชำระแล้ว
กรกฎาคม 2532	30,000,000 บาท	30,000,000 บาท
สิงหาคม 2532	40,000,000 บาท	35,000,000 บาท
เมษายน 2533	100,000,000 บาท	90,000,000 บาท
มิถุนายน 2535	500,000,000 บาท	225,000,000 บาท

ที่มา : รายงานประจำปี 2536 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 7 สรุปฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)
ตั้งแต่ พ.ศ. 2533-วันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 2537 (หน่วยเป็นล้านบาท)

	2533	2534	2535	2536	2537 (9 เดือน)
สินทรัพย์รวม	796	1,229	2,288	2,818	3,505
หนี้สินรวม	210	572	450	934	1,292
ส่วนของผู้ถือหุ้น	585	657	1,838	1,838	1,952
รายได้จากการขาย	196	349	527	658	640
รายได้รวม	230	480	758	951	814
ต้นทุนขาย	82	133	232	309	276
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	73	145	263	389	478
กำไรสุทธิ	42.55	102.76	155.68	135.18	56.58
กำไรสุทธิต่อหุ้น	6.30	11.42	9.88	6.00	2.51

ที่มา : หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ "ถนนนักลงทุน" วันที่ 20 พฤศจิกายน 2537

ภายหลังจากนำบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว ทำให้บริษัทมีเงินทุนหมุนเวียนมาชงายกิจการทั้งในประเทศ ในระดับท้องถิ่น และชงายชธุรกิจออกไปสู่ต่างประเทศทั้งในรูปของการร่วมมือและการเข้าไปลงทุนเอง และการกระจายผลิตภัณฑ์ให้เจาะกลุ่มผู้บริโภคอย่างชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งการชชชเข้าสู่ธุรกิจที่มีส่วนเกื้อหนุนต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์ เช่น การลงทุนในบริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัดเพื่อช่วยสนับสนุนด้านข้อมูลและการวิจัย บริษัท โรงพิมพ์ ตะวันออก จำกัด ซึ่งช่วยสนับสนุนในด้านการผลิต และการลงทุนในบริษัท โดเรค มาร์เก็ตติ้ง เซอร์วิส จำกัด ซึ่งช่วยเกื้อหนุนในด้านการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

ผลประกอบการในปี พ.ศ.2532 มีรายได้รวมเพียง 73 ล้านบาท และเพิ่มเป็นกว่า 3 เท่าตัวเป็นเงิน 230 ล้านบาท ในปี พ.ศ.2533 ที่นำบริษัทเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ แล้ว ซึ่งปรากฏการณ์นี้เป็นเพราะตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นแหล่งระดมเงินทุนที่สำคัญ ประกอบกับบริษัทฯ ได้มีการเพิ่มทุนจาก 40 ล้านบาท เป็น 100 ล้านบาท โดยนำมาใช้เป็นทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ เพื่อจัดซื้อที่ดิน สร้างอาคาร ตลอดจนนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดทำหนังสือพิมพ์ รวมทั้งการลงทุนด้านคอมพิวเตอร์ทั้งระบบเพื่อสร้างฐานข้อมูล (Database) ในการทำงานในอนาคต บริษัทฯ สามารถชชชงานได้อย่างรวดเร็ว ในปีนี้เงินทุนส่วนหนึ่งนั้นเป็นการลงทุนในโรงพิมพ์ ตะวันออกถึง 270 ล้านบาท

ปี พ.ศ.2534 รายได้รวมของบริษัทได้เพิ่มขึ้นเป็น 480 ล้านบาท คิดเป็นกว่า 1 เท่าตัวของปี พ.ศ.2533 ทั้งนี้รายได้ที่สำคัญประมาณ 50 ล้านบาท มาจากผลกำไรของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ในปีนี้บริษัทได้ใช้เงินลงทุนในประเทศต่างประเทศ 168 ล้านบาท ลงทุนในประเทศย่อย 186 ล้านบาท และลงทุนในประเทศอื่น 84 ล้านบาท

รายได้รวมเพิ่มขึ้นเป็น 758 ล้านบาทในปี พ.ศ.2535 ในปีนี้ได้ใช้เงินลงทุนในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งในและต่างประเทศ โดยการเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 500 ล้านบาท โดยนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการชชชธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ โดยจะนำไปลงทุนในหนังสือพิมพ์รายวันภาคใต้ 125 ล้านบาท หนังสือพิมพ์รายวันภาคเหนือ 125 ล้านบาท นิตยสารภาษาอังกฤษรายเดือน Asia, Inc. 100 ล้านบาท และลงทุนในโครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ 140 ล้านบาท และบริษัทได้เปลี่ยนแปลงเงินลงทุนจากเดิมที่อยู่ใน Frye & Smith, Inc. ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นเงิน

184,534,661.03 บาท มาเป็นเงินลงทุนใน Manager International Holding Company Limited ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนขึ้นตามกฎหมายของ The British Virgin Islands นอกจากนี้บริษัทยังได้ลงทุนในบริษัท เอ็ม. พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด เป็นเงิน 140 ล้านบาท และเป็นผู้ถือหุ้น 70% ของเงินลงทุน 200 ล้านบาท

ปี พ.ศ.2536 เป็นปีที่เศรษฐกิจไทยมีการขยายตัวเป็นอย่างมาก อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่ากับ 7.8% ซึ่งถือว่าเป็นอัตราที่สูงเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ส่งผลให้ธุรกิจโฆษณา มีอัตราเติบโตประมาณ 14% ในปีนี้ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) มีอัตราการขยายตัวของรายได้จากค่าโฆษณาประมาณ 20% โดยมีรายได้รวม 951 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 26% เมื่อเทียบกับปี พ.ศ.2535 และยังได้ร่วมมือทางธุรกิจกับสำนักข่าวสารเว็ชดนาม โดยจะลงทุนประมาณ 12,750,000 บาท และลงทุนเพิ่มในบริษัท ไคเรด มาร์เก็ตติ้ง เซอร์วิส จำกัด เป็นเงิน 6 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 10% ของทุนจดทะเบียน และเข้าไปลงทุนเพิ่มในบริษัท บริการข้อมูล ผู้จัดการ จำกัด เป็นจำนวนเงิน 39 ล้านบาท คิดเป็น 19.5% ของทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท

สรุปการลงทุนของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ในบริษัทย่อย

รายชื่อที่บริษัทฯ ได้ไปลงทุนในบริษัทย่อยทั้งทางตรงและทางอ้อม มีดังนี้คือ

1. Manager International Holding Company Limited ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนขึ้นตามกฎหมายของ The British Virgin Islands จดทะเบียนตั้งบริษัท เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2535 ด้วยจำนวนหุ้น 1,000 หุ้น มูลค่าหุ้น US 1.00 บริษัทฯ ได้เข้าไปถือหุ้น 100 เปอร์เซ็นต์

2. บริษัท เอ็ม.พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2535 ด้วยจำนวนหุ้น 20,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท บริษัทฯ เข้าไปถือหุ้นในอัตราร้อยละ 70 ซึ่งบริษัทย่อยนี้ได้ไปถือหุ้นในบริษัทต่าง ๆ ในอัตราส่วนดังนี้ :

ตารางที่ 8 รายชื่อบริษัทต่าง ๆ ที่บริษัทย่อยของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)
เข้าไปถือหุ้น

รายชื่อที่บริษัทย่อยเข้าไปถือหุ้น	ร้อยละ	จำนวน
บริษัท บ้านพระอาทิตย์ จำกัด	99.99	99,999,930.00
บริษัท จัดการทรัพย์สิน จำกัด	99.99	19,999,930.00
บริษัท สารินธานี จำกัด	99.99	14,999,930.00
บริษัท บ้านริมเขา จำกัด	99.93	999,930.00
บริษัท พดุงษาธานี จำกัด	99.99	999,930.00
บริษัท บ้านสิงขร จำกัด	99.99	999,930.00
บริษัท ม่อนผาหลวง จำกัด	99.99	999,930.00
บริษัท แพมมาลา จำกัด	99.99	999,930.00
บริษัท เจนเนอรัล ฟาซิลิตี้ เซอร์วิส จำกัด	99.99	999,940.00
บริษัท ไหมฟ้าแมนชั่น จำกัด	99.99	999,930.00
บริษัท นครชนาทรัพย์ จำกัด	99.99	999,930.00
บริษัท ริมธารทาวเวอร์ จำกัด	99.99	999,930.00
บริษัท แก้วกาญจน์ธานี จำกัด	99.99	999,930.00
บริษัท ธนาลัยเพลส จำกัด	99.99	999,930.00
บริษัท ททรัพย์สินอัคร จำกัด	99.99	999,930.00
บริษัท บ้านมินบุรี จำกัด	99.99	999,930.00
บริษัท สันติพร้อมเพอร์ดี จำกัด	99.99	999,940.00
บริษัท เขตอุตสาหกรรมแหลมหลวง จำกัด	99.99	999,930.00

ที่มา : งบการเงินรวมสอบทานของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) 1 มกราคม-30 กันยายน

ยุทธศาสตร์ข้ามพรมแดน พหุศักราช พ.ศ. 2537 (เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท แมแนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน))

สนธิ ลิ้มทองกุล ไม่เพียงมองการณ์ไกลไปถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายสิ่งพิมพ์ในภูมิภาคต่างๆ เข้าด้วยกันเท่านั้น แต่เขายังต้องการมีบทบาทเด่นในเอเชียแปซิฟิกด้วย เพราะมีความเชื่อมั่นว่าการเสนอข่าวสารในอนาคตอยู่ที่ให้ผู้คนรับทราบข่าวสารที่กระทบใกล้ตัวพวกเขา ในภาษาของพวกเขาเอง ดังนั้นในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2537 เขาจึงเปลี่ยนชื่อบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) เป็น บริษัท แมแนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เพื่อที่จะผลักดันให้บริษัทฯ ทำกิจกรรมด้านสื่อสารมวลชนอย่างครบวงจร ทั้งในและต่างประเทศทั่วโลกถึง 14 ประเทศ กว่า 22 บริษัท ใช้ภาษาในการผลิตสื่อถึง 4 ภาษาคือ ไทย จีน อังกฤษ และ อินโดนีเซีย โดยมีพนักงาน 17 เชื้อชาติ จำนวนกว่า 2,000 คนทั่วโลก

ในการขยายธุรกิจข้ามพรมแดน บริษัท แมแนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จะแยกธุรกิจออกเป็น 4 กลุ่มคือ 1. ธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ 2. ธุรกิจการพิมพ์และการบริการ 3. ธุรกิจด้านการตลาดและจัดจำหน่าย 4. ธุรกิจสื่อใหม่ ๆ เช่น วิทยุผู้จัดการ ซีดี-รอม ซึ่งสนธิ ลิ้มทองกุล ได้กล่าวในงานแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2537 ที่โรงแรมแห่งกรี่ว่า "การแยกสายธุรกิจใหม่เป็นการขยายสู่ตลาดต่างประเทศ เนื่องจากตลาดในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก จะเป็นตลาดที่ค่อนข้างโตมาก มีกำลังซื้อมหาศาล และการที่เราเริ่มตลาดตรงนี้ก็ก่อนจะเป็นการได้เปรียบเพราะหากเข้าไปก็จะเจอะตลาดยาก เนื่องจากสำนักข่าวต่างชาติเข้าไปก่อน ส่วนตลาดที่ว่าจะลงไปคือประเทศจีนที่มีประชากร 1,200 ล้านคน ซึ่งค่อนข้างใหญ่มาก หากคิดเฉพาะค่าลงโฆษณาในตลาดนี้ก็จำนวนมหาศาล"

การดำเนินธุรกิจของบริษัท แมแนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จะไม่จำกัดอยู่ แต่เพียงธุรกิจสิ่งพิมพ์เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป โดยจะมีการขยายการลงทุนในบริษัทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทเพิ่มมากขึ้น โดยได้จัดตั้ง บริษัท โอบิช พับลิชชิ่ง จำกัด ซึ่งผลิตหนังสือและนิตยสารในแนวธุรกิจ และอินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี โดยเข้าลงทุน 100% ของทุนจดทะเบียน 30 ล้านบาท และคณะกรรมการมีมติให้ บริษัท โอบิช พับลิชชิ่ง จำกัด เข้าไปซื้อลิขสิทธิ์หนังสือต่อจาก บริษัท อินฟอร์เมติก บิสซิเนส พับลิชชิ่ง จำกัด เป็นจำนวนเงิน 5 ล้านบาท

พร้อมกันนั้นก็จัดตั้ง บริษัท สำนักพิมพ์ ซีวีตต้องสู้ จำกัด โดยถือหุ้น 100% ของทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาท และให้เข้าไปซื้อลิขสิทธิ์หนังสือพิมพ์ซีวีตต้องสู้รายสัปดาห์และรายวันต่อจาก บริษัท แมสนิวส์เปเปอร์ จำนวนเงิน 5 ล้านบาท และจัดตั้ง บริษัท เอเชีย เนทเวอร์ค พับลิเคชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่เป็นผู้ผลิตหนังสือพิมพ์ธุรกิจในภูมิภาคเอเชีย และลงทุน 100% ของเงินทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท ที่เรียกชำระแล้ว 25 ล้านบาท โดยในอนาคตบริษัท จะลดสัดส่วนการลงทุนเหลือ 60% ของทุนจดทะเบียน

นอกจากนั้น บริษัท แมแนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ก็มีมติให้ลงทุนซื้อชายหลักทรัพย์ อีกหลายบริษัทจากผู้ถือหุ้นเดิม โดยถือหุ้นของบริษัท เอส ดิสทริบิวชั่น เซอร์วิส จำกัด เป็นเงิน 10 ล้านบาท หรือเท่ากับ 100% ของทุนจดทะเบียน ซื้อบริษัท เอส फिल्मแอนด์เพลท จำนวน 10 ล้านบาท หรือเท่ากับ 100% ของทุนจดทะเบียน และซื้อบริษัท นิวเจนเนอเรชั่นพับลิชชิ่ง จำกัด จำนวนเงิน 20 ล้านบาท หรือเท่ากับ 65% ของทุนจดทะเบียน (การเข้าซื้อทั้ง 3 บริษัทนี้เป็นการซื้อต่อจาก บริษัท เอ็ม พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด ซึ่งบริษัทแมแนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) คือผู้ถือหุ้นใหญ่จำนวน 35% ในบริษัท เอ็ม พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด) นอกจากนี้คณะกรรมการบริษัทฯ ยังมีมติให้จัดสรรเงินกู้จำนวน 300 ล้านบาท และวงเงินค้ำประกันจำนวน 200 ล้านบาท สำหรับบริษัทที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท แมแนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วย บริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด บริษัท ไคเรค มาร์เก็ตติ้ง เซอร์วิส จำกัด บริษัท แมแนเจอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัท เอเชีย เนทเวอร์ค พับลิเคชั่น จำกัด

ช่วงเวลาเดียวกันนั้น สันติ ลัมทองกุล ก็ได้นำบริษัท เดอะ เอ็ม กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เข้าจดทะเบียนในตลาดหุ้นสิงคโปร์และสหรัฐอเมริกา โดยคาดว่าหลังการจดทะเบียนในสิงคโปร์แล้ว บริษัท เดอะเอเอ็ม กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จะเพิ่มทุนอีกประมาณ 30% หรือกระจายหุ้น 36 ล้านหุ้น เสนอขายราคาหุ้นละ 60-80 บาท ซึ่งจะทำให้มีเงินประมาณ 3,600 ล้านบาทใช้ในการขยายธุรกิจ เหตุที่สันติ ไม่สนใจที่จะนำบริษัท เดอะเอเอ็ม กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื่องจากประเทศไทยยังไม่มีกฎเพียว โฮลดิ้ง แต่การดำเนินธุรกิจของบริษัท เดอะเอเอ็ม กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) อยู่ในลักษณะเพียว โฮลดิ้ง (Pure Holding)

ส่วนตลาดภายในประเทศ บริษัท แมนแนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้วางระบบการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมทั้งประเทศ และจะออกสื่อสิ่งพิมพ์ใหม่ ๆ อีกหลายประเภท อาทิ หนังสือพิมพ์ ซีวีดีต้องสู้รายวัน เพราะมองว่าตลาดล่างยังมีช่องว่างที่จะสามารถเจาะเข้าไปได้อีก



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 บริษัทในเครือ บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้องของบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

บริษัทย่อย	ประเภทกิจการ และลักษณะธุรกิจ	ทุนที่เรียกชำระ แล้ว (ล้านบาท)	ร้อยละของจำนวน หุ้นที่มีสิทธิ์ออกเสียง ของบริษัทหรือถือหุ้น หรือความสัมพันธ์ใน ลักษณะอื่น	มูลค่าเงินลงทุน (ตามราคาทุน) (ล้านบาท)
- บจก. เอ็ม พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์	พัฒนาที่ดิน	200	70.00	140
- บจก.แมนเนเจอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล โซลคิง	ธุรกิจสิ่งพิมพ์	1,000US\$	100.00	184
- บจก. เอเชีย เทเวร์ค พับลิเคชั่น	ธุรกิจสิ่งพิมพ์	100	100.00	100
- บจก. สำนักพิมพ์ ชีวิตต้องสู้	ธุรกิจสิ่งพิมพ์	50	100.00	50
- บจก. โอบิช พับลิชชิ่ง	ธุรกิจสิ่งพิมพ์	30	100.00	30
- บจก. นิวเจนเนอเรชั่น พับลิชชิ่ง	ธุรกิจสิ่งพิมพ์	30	100.00	30
- บจก. เอส คีส์ทรีวิชั่น เรอรัวีส	ธุรกิจจัดจำหน่าย	10	100.00	10
- บจก. เอส ฟิล์ม แอนด์ เพลท	ธุรกิจ Prepress	10	100.00	10
บริษัทร่วม				
- บจก. เอ็ม อินฟอร์- เมชั่น กรุ๊ป	ธุรกิจข้อมูล ข่าวสาร	100	35.00	35

บริษัทย่อย	ประเภทกิจการ และลักษณะธุรกิจ	ทุนที่เรียกชำระ แล้ว (ล้านบาท)	ร้อยละของจำนวน หุ้นที่มีสิทธิ์ออกเสียง ที่บริษัทถือหรือถูกถือ หรือความสัมพันธ์ใน ลักษณะอื่น	มูลค่าเงินลงทุน (ตามราคาหุ้น) (ล้านบาท)
- บจก. เอ็ม พับลิชชิง กรุ๊ป	ธุรกิจสิ่งพิมพ์	100	35.00	35
- บมจ. โรงพิมพ์ ตะวันออก	โรงพิมพ์	360	27.40	98.64
- บจก. นอร์ทอีสเทิร์น พรินติ้ง แอนด์แพกเกจจิ้ง	โรงพิมพ์	40	25.00	10
บริษัทที่เกี่ยวข้อง				
- บจก. บริการข้อมูล ผู้จัดการ	ธุรกิจข้อมูล ข่าวสาร	200	19.50	39
- บจก. นอร์ทเทิร์น พรินติ้งแอนด์แพกเกจจิ้ง	โรงพิมพ์	40	12.50	5
- บจก. ไคเรค มาร์เก็ต ติง เซอร์วิส	ธุรกิจ Direct Marketing	80	10.00	8

ที่มา : รายงานการเปลี่ยนแปลงชื่อของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)

ในการขยายเครือข่ายออกไปในภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิก บริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้สร้างความพร้อมด้วยการสร้างเครือข่ายบริษัทในต่างประเทศซึ่งเมื่อเทียบกับเครือข่ายบริษัทภายในประเทศแล้วมีส่วนเท่า ๆ กัน

ตารางที่ 10 เครื่องราชภัฏในประเทศไทยและต่างประเทศของบริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

บริษัท	ที่ตั้ง	การดำเนินงานธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน	สัดส่วนการลงทุน
1. บจก. เอเชียอิงค์	ฮ่องกง	นิตยสารเอเชียอิงค์	1,000 เหรียญฮ่องกง	100%
2. บจก. แอนนเค้เอ็ม พับลิชซิ่ง	ฮ่องกง	นิตยสาร A & H	1,000 เหรียญฮ่องกง	100%
3. บจก. เอเชีย เนทเวอร์ค พับลิเคชั่น	กรุงเทพฯ	สิ่งพิมพ์	100 ล้านบาท	100%
4. บจก. ซีวีคคองส์	กรุงเทพฯ	หนังสือพิมพ์ซีวีคคองส์ รายสัปดาห์ รายวัน	50 ล้านบาท	100%
5. บจก. โดเรคมาร์เก็ตติ้ง เซอร์วิสเซอ	กรุงเทพฯ	โดเรคมาร์เก็ตติ้ง	20 ล้านบาท	10%
6. บมจ. โรงพิมพ์ตะวันออก	กรุงเทพฯ	โรงพิมพ์	360 ล้านบาท	27.4%
7. Frye & Smith Inc	สหรัฐฯ	โรงพิมพ์	6.8 ล้านดอลลาร์	40%
8. Globe Media Inc	สหรัฐฯ	นิตยสาร	12 ล้านบาท	25%
9. บจก. ไอบิช พับลิเคชั่น	กรุงเทพฯ	นิตยสารกลุ่ม IT	30 ล้านบาท	100%
10. บจก. เอ็ม ไซน่า อินเตอร์เนชั่นแนล	ฮ่องกง	เทคโนโลยีในการ ผลิตสิ่งพิมพ์	10,000 เหรียญฮ่องกง	100%
11. บจก. เอ็ม ดีไซน์	ฮ่องกง	สติกเกอร์	10,000 เหรียญฮ่องกง	75%
12. บจก. แมนเนเจอร์ เอ็กซ์เพรสชั่น	ฮ่องกง	ผลิตและจัดส่งนิตยสาร เอ็กซ์เพรสชั่น	10,000 เหรียญฮ่องกง	100%
13. บจก. แมนเนเจอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	ฮ่องกง	โพลีคิง คอมปะนี	1,000 เหรียญฮ่องกง	40%
14. บจก. เอ็ม อินฟอร์ เมชั่น กรุ๊ป	กรุงเทพฯ	ข้อมูลข่าวสาร	200 ล้านบาท	35%
15. บจก. แมนเนเจอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล โพลีคิง	ฮ่องกง	สิ่งพิมพ์	1,000 เหรียญ US\$	100%

บริษัท	ที่ตั้ง	การดำเนินงานธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน	สัดส่วนการลงทุน
16. บจก.แมนเนเจอร์ อินฟอร์เมชันเซอร์วิส	กรุงเทพฯ	บริการข้อมูล	30 ล้านบาท	19.5%
17. บจก.แมนเนเจอร์ มีเดีย	ฮ่องกง	ชาวโชนา	100 เหรียญ US\$	40%
18. บจก.แมนเนเจอร์ อินฟอร์เมชัน เซอร์วิส อินเตอร์เนชั่นแนล	ฮ่องกง	วิจัย	10,000 เหรียญฮ่องกง	80.5%
19. บจก. เอ็ม พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์	กรุงเทพฯ	อสังหาริมทรัพย์	200 ล้านบาท	70%
20. บจก. เอ็ม พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด	กรุงเทพฯ	โสตศึกษา คอมปะนี	200 ล้านบาท	35%
21. บจก. เอ็ม โฟโต้	ฮ่องกง	ถ่ายภาพ	10,000 เหรียญฮ่องกง	75%
22. บจก.แมนเนเจอร์ เทค พับลิชชิ่ง	สิงคโปร์	สิ่งพิมพ์เจาะกลุ่ม	100,000 เหรียญฮ่องกง	100%
23. บจก.นอร์ทอีสต์เทิร์น พริ้นติ้งแอนด์แพคเกจจิ้ง	ฮ่องกง	ผู้จัดการรายวันภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	40 ล้านบาท	25%
24. บจก.นิวเจนเนอเรชั่น พับลิชชิ่ง	กรุงเทพฯ	สิ่งพิมพ์สำหรับเด็ก	30 ล้านบาท	100%
25. บจก.นอร์ทเทิร์นพริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง	เชียงใหม่	ผู้จัดการรายวัน ภาคเหนือ	20 ล้านบาท	25%
26. บจก. เอส คีส์ทรีวิชั่น เซอร์วิส	ฮ่องกง	จัดจำหน่าย	10 ล้านบาท	100%
27. บจก. เอส พิล์ม แอนด์ เพลท	กรุงเทพฯ	ผลิตก่อนสิ่งพิมพ์	10 ล้านบาท	100%

ที่มา : หนังสือ Manager Media Group Public Company Limited, 1994

สาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการขยายธุรกิจของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)

สาเหตุที่ต้องมีการขยายธุรกิจ

1. เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ซึ่งทำให้มีผลโดยตรงต่อการลดต้นทุนการผลิต

กล่าวคือในองค์กรผู้จัดการได้สร้างเครือข่ายข่าวผู้จัดการ (Manager News Network) อย่างเป็นทางการ โดยถือเอาหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน เป็นแกนกลางในการสร้างมูลค่าเพิ่มของข่าวสารที่สามารถเผยแพร่ออกมาทางสื่อชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่สื่อสิ่งพิมพ์ เริ่มจากรายสัปดาห์ รายเดือน ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ไปจนถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยเครือข่ายผู้จัดการมีบริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด ทำหน้าที่เอาข้อมูลที่ได้มารวมกันเป็นกระทงข่าว (Pools) และนำไปวิเคราะห์หาลักษณะที่ประมวลผลข้อมูล ซึ่งเมื่อทำเสร็จแล้วก็สามารถนำออกมาจำหน่ายให้กับกลุ่มผู้จัดการเอง และผู้ต้องการภายนอกด้วย

2. เพื่อความอยู่รอดและสร้างรายได้

ด้วยเหตุผลที่ราคาของหนังสือพิมพ์เป็นราคาที่ไม่เป็นจริง และยิ่งภาวะกระดาษปรับตัวขึ้นราคาอย่างมาก (ประมาณ 40-70%) ในช่วง 1-2 ปีมานี้ ทำให้ผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์ต่างดิ้นรนเพื่อให้อยู่รอดในธุรกิจ

การขยายธุรกิจ นอกจากจะเป็นที่มาของรายได้จากขอจำหน่ายโดยตรงแล้ว ยังเป็นที่มาของรายได้หลักของธุรกิจสื่อทุกชนิดคือรายได้จากการโฆษณา ซึ่งเมื่อเทียบเป็นสัดส่วนแล้วจะเท่ากับ 80% ของรายได้ทั้งหมด (สัมภาษณ์วิษณุ โขลิคกุล) และยังมีสื่อครอบคลุมเจาะตลาดทุกส่วน จะยิ่งเป็นการอุดช่องว่างที่เอเยนซีโฆษณาจะไปใช้สื่อจากค่ายอื่น

3. เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการผลิตและเกิดการประหยัดต่อขนาด

ในการทำธุรกิจสิ่งพิมพ์จะต้องมีการลงทุนส่วนกลาง เช่น การลงทุนในเครื่องจักร การลงทุนในด้านการบริหารงาน ซึ่งมีฝ่ายบริหาร ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่าย

สมาชิก ฝ่ายจัดจำหน่าย ฝ่ายศิลป์ ซึ่งต้นทุนส่วนนี้เป็นทุนที่ตายตัว การผลิตหนังสือน้อยต้นทุนส่วนกลางก็จะยิ่งมาก ในทางกลับกันการผลิตหนังสือมากจะเกิดการประหยัดต่อขนาด และช่วยลดต้นทุนในการผลิต

4. เพื่อสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีทั้งในและต่างประเทศ

การขยายธุรกิจของผู้จัดการทั้งในและต่างประเทศจะช่วยสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักและมีผลต่อเนื่องไปถึงความเชื่อถือในสาขาของทั้งผู้บริหารและนักลงทุน

ในระดับประเทศ การที่หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการ เป็นหนังสือพิมพ์ ที่อยู่ในตลาดหลักกรุงเทพฯ และมีสิ่งพิมพ์อยู่ในเครือหลายตัว ตลอดจนมีการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นที่เชื่อถือทั้งในส่วนของประชาชนผู้บริหารและนักลงทุน ให้มีความสนใจในหุ้นของผู้จัดการ และในบางกรณีอาจจะมีผู้ต้องการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ อันจะส่งผลกลับไปยังการขยายธุรกิจให้มีความคล่องตัวมากขึ้น

ในทางเคียวกันกับในต่างประเทศ เครือผู้จัดการ ได้ปูทางขยายธุรกิจในต่างประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 และเริ่มคืบคลานเข้าไปมากขึ้นเรื่อย ๆ จนสามารถวางเครือข่ายได้ทั้งในประเทศสิงคโปร์ เวียดนาม ฮองกง ตลอดจนทั่วทั้งเอเชียแปซิฟิกและสหรัฐอเมริกา

การนำบริษัท เดอะเอ็มกรุ๊ป จำกัด เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์ก็เป็นที่ที่คิดจะทำให้อ้างอิงเป็นที่รู้จักแพร่กระจายมากขึ้นในต่างประเทศ อันจะมีประโยชน์ต่อการลงทุนและขยายธุรกิจต่อไปในอนาคต

ปัจจัยที่เอื้อต่อการขยายธุรกิจ

พัฒนาการของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ดังที่ได้กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่าบริษัทมีอัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาอันสั้นซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจว่าเกิดจากปัจจัยใดบ้าง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ทั้ง 11 คน ที่ได้ข้อมูลที่สามารถชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือปัจจัยภายในคือตัวผู้นำ ดังจะได้นำข้อสรุปคำสัมภาษณ์มาเสนอ ดังนี้

"การขยายตัวที่รวดเร็วมาจากที่สนธิ มีวิสัยทัศน์ในการมองธุรกิจอย่างที่มีนเป็น
อุตสาหกรรม มองระยะยาว มองสังคมส่วนรวม เป็นการมองออกไปข้างนอก ไม่ใช่มองเข้ามา
ในแวดวงเฉพาะ เขาจึงสามารถขยายธุรกิจได้" (สัมภาษณ์ ศ.ดร. ชัยอนันต์ สมุทวณิช
กรรมการบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ.2537)

"การเติบโตอย่างรวดเร็วของผู้จัดการ องค์ประกอบหลักมาจากการที่คณสนธิ ได้มี
การมองทิศทางที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้องและมีแผนรองรับเพื่อจะให้เกิดการได้เปรียบ
ในการแข่งขัน" (สัมภาษณ์คุณสุวัฒน์ ทองชนากุล ผู้อำนวยการสำนักพิมพ์ ผู้จัดการ วันที่ 8 ธันวาคม
พ.ศ. 2537)

"เพราะคณสนธิ เป็นผู้นำที่มองเห็นช่องทาง มองการณ์ไกล มองตลาดชัดเจน มีความ
เข้าใจธุรกิจ และวิญญานคนทำหนังสือพิมพ์ ซึ่งมาจากลักษณะส่วนตัวที่มีการศึกษา มีสังคมที่ดีจึงทำ
ให้มีสายสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัว" (สัมภาษณ์คุณนิรันดร์ ทองปาน บรรณาธิการ
บริหารหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ พร็อพเพอร์ตี้ วันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ.2537)

"ผู้จัดการสามารถขยายตัวได้ เพราะผู้บริหารมองโอกาสและช่องว่างในตลาดได้เจอ
และทำผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค" (สัมภาษณ์คุณสมชัย วงศ์ภาศย์
บรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์หุ้นไทยรายสัปดาห์ วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ.2537)

"เพราะผู้นำเลือกผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และมีความแตกต่างจากรายอื่น" (สัมภาษณ์
คุณมะลิวัลย์ เหมะ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อโฆษณาหนังสือพิมพ์หุ้นไทยรายสัปดาห์ วันที่ 12 ธันวาคม
พ.ศ. 2537)

"เป็นเพราะผู้บริหารสูงสุดเป็นคนใจกว้าง ซอมรับในแนวคิดว่าคุณค่าเป็นส่วนสำคัญ
ยิ่งในการพัฒนางาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุน และให้ค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นผู้นำ
ในการแข่งขัน ในการปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนในด้านเทคโนโลยี ทำให้งานราบรื่น"
(สัมภาษณ์คุณสุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อรุณยา ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรกลาง บริษัท ผู้จัดการ จำกัด
(มหาชน) วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ.2537)

"คุณสนธิ เป็นนักบุกเบิก ลงมือทำงานเอง ไม่ใช่เพียงแค่บริหาร สร้างคนขึ้นมาให้รับกับการเติบโตนั้น ทำให้องค์กรพัฒนา ถ้าผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่ว่าจะมีย่อว่างหรือโอกาสอยู่ที่เปล่าประโยชน์" (สัมภาษณ์คุณรุ่งมณี เมฆโสภณ ผู้อำนวยการโครงการวิทยุผู้จัดการ วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2537)

"เพราะเรามีผู้นำที่มอง เข้าใจโอกาสของธุรกิจนี้อย่างกว้างขวาง แตกต่างจากนักหนังสือพิมพ์รุ่นเก่าที่มองหนังสือพิมพ์ว่าเป็นธุรกิจที่เสริมกับธุรกิจเดิม แต่ผู้นำของผู้จัดการมองว่าเป็นอุตสาหกรรม มองในระดับต่างประเทศ จึงเป็นการสร้างโอกาสให้กว้างขึ้น" (สัมภาษณ์คุณวิรัตน์ แสงทองคำ บรรณาธิการอำนวยการกลุ่มผู้จัดการ วันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2537)

"ปัจจัยทางด้านผู้นำมีส่วนสำคัญ ปัจจัยภายนอกมีส่วนช่วยบ้าง แต่จะไม่เกิดขึ้นถ้าผู้บริหารไม่เข้าไปปลุกจลาจลโอกาส" (สัมภาษณ์คุณวิษณุ โชติคุณ บรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2537)

"เพราะผู้นำซึ่งมีพื้นฐานเป็นนักหนังสือพิมพ์ที่ดี และมีวิสัยทัศน์ของนักธุรกิจ มีทักษะทั้งการเป็นนักหนังสือพิมพ์และนักธุรกิจผสมกัน" (สัมภาษณ์คุณสุนทอง ลอเสรีวานิช บรรณาธิการบริหารนิตยสารผู้จัดการรายเดือน วันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2537)

"เพราะคุณสนธิมีการมองธุรกิจในแนวนานา มองทะลุ มองแบบข้ามพรมแดน และเตรียมตัวมานานแล้ว การจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีนักคิดและผู้จัดการก็เป็นแหล่งรวมของนักคิดที่ดีหลายคน" (สัมภาษณ์อาจารย์ ชัยสิริ สมุทวนิช ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาและฝึกอบรมนักข่าว วันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2537)

ส่วนสนธิ ล้มทองกุล ได้ให้สัมภาษณ์ว่า "ผมคิดว่าจังหวะมันดีที่สุดเป็นการเจริญเติบโตของชนชั้นกลาง แล้วหนังสือพิมพ์ที่มีอยู่ในท้องตลาดหลายฉบับไม่สามารถจะปรับตัวทันกับความต้องการของตลาดที่มีความต้องการบริโภคข่าวสารของคนรุ่นใหม่ และจากการที่เราเข้าตลาดหลักทรัพย์ ทำให้เราระดมทุนเพื่อมาใช้ในการขยายตัวได้ในชั่วเวลาอันสั้น การนำเทคโนโลยีมาใช้ทำให้ตลาดของสินค้ามันไปได้เร็วมาก และสุดท้ายการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคน

นอกจากปัจจัยดังกล่าวแล้วผู้บริหารก็ต้องมองโอกาสเป็น และต้องมีวิสัยทัศน์ในการมองว่าวงการสื่อมวลชนนั้นทิศทางในอนาคตจะเดินไปในแนวทางใด เพื่อที่จะทำให้เราต้องมาเตรียมตัวให้การเดินของเราสอดคล้องกับทิศทาง"

กล่าวโดยสรุป การเติบโตอย่างรวดเร็วของผู้จัดการ เกิดจากปัจจัยภายในอันได้แก่ ตัวผู้นำและองค์กร และปัจจัยภายนอกทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

ปัจจัยภายใน (ผู้นำและองค์กร)

ผู้นำ

ผู้กำหนดนโยบายบริหารสูงสุดของ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) คือ สนธิ ลิ้มทองกุล ประธานกรรมการบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)

สามารถกล่าวได้ว่า สนธิ ลิ้มทองกุล เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษที่เรียกว่า Charismatic Leader อันหมายถึงผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเกินกว่าบุคลิกหรือคุณสมบัติที่มีอยู่ตามธรรมชาติ คุณลักษณะพิเศษนี้เป็นเสมือนบุญบารมี หรือ "อานุภาพลับ" ที่มีอยู่ในตัวผู้นำที่กระตุ้นให้ประชาชน หรือบุคคลทั่วไปมีความนิยมชมชื่น หรือมีความจงรักภักดีต่อผู้นำนั้น ๆ (เจริญ สุภาพ, สารานุกรมรัฐศาสตร์ แผนกวิชาการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531 หน้า 51-52) สิ่งที่ยืนยันคุณสมบัติข้อนี้ก็คือ บุคลากรในเครือผู้จัดการต่างก็มีความจงรักภักดีในตัวผู้นำ

สนธิ ลิ้มทองกุล เป็นบุคคลที่มีทั้งคุณลักษณะของนักหนังสือพิมพ์ที่ดีและนักการตลาดที่มองการณ์ไกล กล่าวคือเขาเป็นผู้บริหารที่มองโอกาสเป็น มีการตัดสินใจในโอกาสที่เหมาะสมและมีวิสัยทัศน์ในการมองทิศทางและแนวโน้มของวงการสื่อมวลชนในอนาคต เพื่อเตรียมตัวให้ก้าวเดินของผู้จัดการมีความสอดคล้องกับทิศทางเพื่อจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

เขาเป็นผู้ประกอบการที่มองว่าธุรกิจหนังสือพิมพ์เป็นอุตสาหกรรมชนิดหนึ่ง ประสบการณ์ในการทำงานของเขา ทำให้เขาเข้าใจถึงจิตวิญญาณของคนทำหนังสือพิมพ์ได้ดี เขาจึงเป็นนักลงทุนที่มีความรอบรู้ตั้งแต่กระบวนการทำหนังสือพิมพ์ การบริหาร การตลาด และการโฆษณา

ในการทำงาน สนิธิเป็นคนที่มีบุคลิก บุกเบิก มีใช้เพียงแค่สิ่งการ หรือบริหารเท่านั้น เพราะเขาชอบรับว่าเขาคือนักหนังสือพิมพ์โดยวิญญาณและอาชีพ ซึ่งสิ่งนี้สร้างให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร เขาเป็นนักสร้างโอกาสที่ดี ให้อิสระทางความคิด สนับสนุนให้บุคลากรแสดงศักยภาพได้เต็มที่ ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรของเขา เห็นได้ชัดจากการลงทุนในเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน การจัดตั้งสถาบันพัฒนาและฝึกอบรมนักข่าว สิ่งเหล่านี้เป็นเพราะสนธิตระหนักว่า "กำลังคนคือทรัพย์สินของเรา" และเขาเชื่อมั่นว่าบุคลากรจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

สนธิใช้ระบบกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการบริหารงาน โดยเขาจะเป็นผู้กำหนดนโยบายหลักๆ เช่น ในเรื่องการขึ้นเงินเดือน โดยจะให้ฝ่ายบริหารพิจารณาจากงบประมาณรายได้อื่นๆ การกำหนดทิศทางหลักของหนังสือพิมพ์ ส่วนรายละเอียดปลีกย่อยเขาจะมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของบรรณาธิการบริหารแต่ละฉบับ โดยจะให้อิสระในการทำงานไม่ให้ฝ่ายบริหารเข้าไปก้าวก่ายในงานของกองบรรณาธิการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของกองบรรณาธิการมีความคล่องตัวมากที่สุด

หนังสือพิมพ์ในเครือผู้จัดการ จึงมีความแตกต่างจากหนังสือพิมพ์โดยทั่วไป นับตั้งแต่การเกิดของหนังสือพิมพ์เล่มแรกในเครือ ผู้จัดการรายเดือน ที่ทำหน้าที่ในการเจาะข่าวที่มีมิติของควมลึก โดยเจาะในเรื่องความผิดพลาด บทพ้องของธุรกิจเพื่อเป็นอุทาหรณ์นำมาปรับปรุงแก้ไข ในขณะที่หนังสือพิมพ์ธุรกิจอื่น ๆ นำเสนอแต่เรื่องของความสำเร้จ

ความสามารถของสนธิมีเพียงแค่สร้างหนังสือพิมพ์ที่มีคุณภาพเท่านั้น แต่เขายังใช้แผนการตลาดเพื่อสร้างระบบสมาชิก ซึ่งมีผลต่อเนื่องไปสู่การสร้างเชื่อมั่นให้เกิดแก่กลุ่มเอเจนซีให้เลือกใช้สื่อของหนังสือพิมพ์เครือผู้จัดการ

สืบเนื่องจากการมีวิสัยทัศน์ในการมองช่องว่างในตลาด การวางตำแหน่งหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการที่เลือกเจาะเฉพาะกลุ่มอย่างชัดเจน (Segmentation) ทำให้สิ่งพิมพ์ในเครือผู้จัดการสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้อย่างเต็มที่

จุดที่เอื้อต่อการเติบโตของผู้จัดการเป็นอย่างมากก็คือ การตัดสินใจของสนธิที่นำบริษัทผู้จัดการ จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยการยอมเสี่ยงต่อการสูญเสียอำนาจบริหาร และข้อมูลบางประการ เพื่อแลกกับทุนจำนวนพันล้านบาทที่จะได้มาภายในเวลาอันสั้น จุดนี้ทำให้เขาสามารถขยายงานได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวางด้วยต้นทุนในการลงทุนที่ต่ำ โดยไม่ต้องแบกภาระดอกเบี้ย และสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทและสนธิเอง ซึ่งไม่เพียงแต่ในประเทศเท่านั้น เขายังมองไกลไปถึงต่างประเทศเพื่อสร้างโอกาสให้กว้างขึ้น โดยการเข้าไปซื้อกิจการสิ่งพิมพ์ในต่างประเทศ ซึ่งทำให้ชื่อเสียงของสนธิเป็นที่รู้จักในต่างประเทศ และนั่นหมายรวมถึงการได้รับความเชื่อถือทางการเงินด้วย

การมีโรงพิมพ์ตะวันออกเป็นของตัวเองก็มีส่วนเกื้อหนุนอย่างดีต่อการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์และการขยายตัว และยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นเมื่อโรงพิมพ์ตะวันออกได้เข้าตลาดหลักทรัพย์ เพราะจะช่วยให้สภาพคล่องทางการเงินของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) มีมากขึ้น

สนธิเคยกล่าวว่า "ผมทำหน้าที่ได้ทั้ง 2 ด้าน ทั้งกองบรรณาธิการ และการตลาด อาจจะเป็นโชคเพราะผมโตมาจากการเป็นนักหนังสือพิมพ์ และมีช่วงหนึ่งที่ผมเคยทำงานกับกลุ่มพีเอสเอ ในส่วนธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่ใหญ่มากและเขาให้ผมเป็นกรรมการผู้จัดการ โดยหน้าที่บังคับให้ผมต้องเข้าไปเรียนรู้เรื่องการตลาด"

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์กร บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)

องค์กรสื่อมวลชนเป็นองค์กรธุรกิจ ซึ่งมีลักษณะการทำงานที่ซับซ้อน มีลักษณะเฉพาะขององค์กรที่ไม่เหมือนกับองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป องค์กรของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรสื่อมวลชนองค์กรหนึ่งที่ตั้งขึ้นมาเพื่อผลิตสินค้า "หนังสือพิมพ์" ด้วยลักษณะขององค์กรเป็นระบบ "เปิด" ดังนั้นการกำหนดนโยบายของผู้นำนอกจากจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรแล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย จึงเห็นได้ว่า บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) มีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างการบริหารภายในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ได้เปลี่ยนโฉมหน้าจากองค์กรขนาดเล็กมาเป็นองค์กรหนังสือพิมพ์ขนาดใหญ่ มีการขยายธุรกิจออกไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว เพื่อให้เกิดการผลิตครบวงจร มีพนักงานกว่า 1,000 คน และเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่จะต้องเปิดเผยข้อมูลทั้งในด้านบัญชี การเงิน นโยบาย และการบริหารงานออกสู่สาธารณชน ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบ

จากผลิตภัณฑ์เริ่มแรก นิตยสารผู้จัดการรายเดือน ในปี พ.ศ.2526 มาสู่นิตยสารกรุงเทพ 30 และ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ ในปี พ.ศ.2530 ที่ได้เพาะบ่มสร้างนักข่าวระดับปริญญาให้มีความรู้และการทำงานอย่างมืออาชีพ โดยมีนักหนังสือพิมพ์ผู้มีประสบการณ์เป็นแกนหลักของกลไกการบริหารกองบรรณาธิการ ต่อมาในปี พ.ศ.2531 บริษัท ตะวันออกแถมกาซีน จำกัด ได้แยกหนังสือทั้ง 3 ฉบับออกเป็นศูนย์กำไรด้วยตัวเอง (หมายถึง การแก้ไขมิให้ประสิทธิภาพขององค์กรต่ำ ด้วยการขยายตัวในโครงสร้าง โดยเปลี่ยนจากโครงสร้างที่จัดตามหน้าที่การงาน เป็นโครงสร้างที่จัดเป็นหน่วยต่างหาก เป็นหน่วยอิสระในลักษณะของ "ศูนย์รับผิดชอบ") จึงได้จัดตั้ง บริษัท นิตยสารผู้จัดการ จำกัด บริษัท หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ จำกัด และบริษัท นิตยสารกรุงเทพ 30 จำกัด เพื่อรับผิดชอบหนังสือแต่ละเล่มออกไป โดยมีการแยกการบริหารงานของกองบรรณาธิการ กองโฆษณา และอื่น ๆ ออกจากกัน

ต้นปี พ.ศ.2532 บริษัท นิตยสารกรุงเทพ 30 จำกัด ก็ได้รับการพิจารณาให้บรรดาพนักงานที่ทำงานให้รวมกัน เพื่อแยกตัวออกไปอย่างเด็ดขาดและได้มีการนำผู้ลงทุนใหม่เข้ามา

ทั้งนี้เพราะนิตยสาร กรุงเทพ 30 นั้น เป็นหนังสือคนละแนวทางกับนิตยสาร ผู้จัดการ และทางบริษัทไม่มีความประสงค์จะดำเนินการต่อไป เพราะภาวะการขาดทุนส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งเป็นเพราะว่า บริษัทฯ ไม่มีเวลาและบุคลากรระดับบริหารที่จะมาเอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิด ประกอบกับในต้นปี พ.ศ. 2532 นั้น บริษัทฯ ตั้งใจจะทุ่มเททรัพยากรทั้งกำลังเงินและกำลังคนที่จะขยายตลาดของนิตยสาร ผู้จัดการรายเดือน และหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์ ให้เป็นไปตามแผนงานที่ตั้งเอาไว้แต่แรก

เดิมทีทางผู้บริหารตั้งใจจะให้แต่ละบริษัทพัฒนาไปด้วยตัวเองและขยายกิจการไปในแนวทางของตัวเอง แต่ภาวะการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศมีแนวโน้มดีมากประกอบกับในวงการหนังสือทางด้านธุรกิจและเศรษฐกิจ ยังมีช่องว่างในการขยายตัวได้อีกมาก ทั้งในรูปแบบของสิ่งพิมพ์และที่ไม่ใช่สิ่งพิมพ์ ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนอีกพอสมควรหากต้องการจะขยายงานเพื่อรองรับการเจริญเติบโตดังกล่าว ทางผู้บริหารจึงตกลงใจจะนำบริษัท นิตยสารผู้จัดการรายเดือน จำกัด เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ก่อนแล้วค่อยนำบริษัท หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ จำกัด เข้าที่หลัง แต่เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าหนังสือทั้งสองเล่มนี้เป็นหนังสือที่เริ่มมาจากรากฐานเดียวกัน ถึงแม้จะแยกการบริหารทางกองบรรณาธิการและการโฆษณาออกไปอย่างเด็ดขาดแล้วก็ตาม แต่การบริหารในระดับวางแผนและการตลาดตลอดจนทุกวิถีและนโยบายก็มาจากผู้บริหารชุดเดียวกัน เพราะฉะนั้นการแยกเข้าตลาดนั้น จึงไม่ยุติธรรมกับผู้เข้ามาลงทุนในบริษัทฯ

ด้วยเหตุนี้จึงได้รวมหนังสือทั้งสองเล่มเข้าด้วยกันโดยให้ บริษัท นิตยสารผู้จัดการรายเดือน จำกัด เป็นหลักและได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท ผู้จัดการ จำกัด เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2532 และนำเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2533

สนธิ ลิ้มทองกุล บรรณาธิการใหญ่หนังสือในเครือ ผู้จัดการ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากองบรรณาธิการ ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2534 เพื่อศึกษาและวางแผนพัฒนากองบรรณาธิการทั้งในแง่บุคลากรและระบบงาน ในระยะปานกลางและระยะยาว โดยมีวิรัตน์ แสงทองคำ เป็นประธาน

เดือนมีนาคม พ.ศ.2534-มีนาคม พ.ศ.2535 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ได้แยกตัวออกจาก บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด เพื่อให้การบริหารคล่องตัวและเป็นอิสระตลอดจนปรับปรุงการบริหารโดยนำเอาผู้บริหารมืออาชีพและเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคการพิมพ์จากต่างประเทศมาบริหารงาน

หลังจากจดทะเบียนเข้าเป็นบริษัทมหาชนแล้ว บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ก็มีการขยายงานเพิ่มขึ้นจากเดิม มีจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นกว่า 50% ทั้งในส่วนของงานกองบรรณาธิการ กองงานสนับสนุนต่าง ๆ ทำให้เกิดปัญหาทางด้านบุคลากรด้านต่าง ๆ การจัดระบบเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ รวมไปถึงการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้อยู่ในมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน คณะกรรมการบริษัท จึงได้ตกลงใจให้มีส่วนงานฝ่ายบุคลากรขึ้น โดยแยกงานทางด้านบริหารบุคคลเดิม ซึ่งควบคุมโดยฝ่ายบัญชีของบริษัท ออกมาจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลขึ้น ด้วยการดึงเอาผู้บริหารงานบุคคลมืออาชีพ จากองค์กรภายนอกเข้ามาในปี พ.ศ.2536 เพื่อมาทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากร บริหารเงินเดือนและสวัสดิการ และบริหารงานบุคคลเพื่อให้องค์กรโดยรวมเป็นระบบมากขึ้น

หลังจากนั้นในปี พ.ศ.2537 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ปรับโครงสร้างผู้บริหารบางส่วนใหม่ โดยมีสนธิ ลิ้มทองกุล กรรมการผู้จัดการ เป็นประธานกรรมการ กนก อภิรัตน์ รองกรรมการผู้จัดการ เป็นกรรมการผู้จัดการ (ต่อมาย้ายไปบริหารบริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด หรือ IEC) วิรัตน์ แสงทองคำ บรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน เป็นบรรณาธิการอำนวยการกลุ่มผู้จัดการ อีกตำแหน่ง วิษณุ โชติลกุล เป็นบรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์

ในปีเดียวกันนั้นเอง เนื่องจากธุรกิจสิ่งพิมพ์ มีแนวโน้มการแข่งขันสูง เพราะฉะนั้นเครือผู้จัดการจึงต้องปรับโครงสร้างการบริหารให้มีประสิทธิภาพแบบผนึกประสาน (Integration) โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ในเครือผู้จัดการที่มีทิศทางสอดคล้องกัน

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงมีการปรับโครงสร้างการบริหารกองบรรณาธิการของกลุ่มผู้จัดการดังต่อไปนี้

1. บรรณาธิการใหญ่ (Group - Editor-in-Chief)

มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและนโยบายเกี่ยวกับกองบรรณาธิการ รวมทั้งการโยกย้ายแต่งตั้งบรรณาธิการทุกหน่วยงาน ผู้ดำรงตำแหน่งนี้คือ สนธิ ลิ้มทองกุล

2. คณะกรรมการพัฒนากองบรรณาธิการ (พบก.)

ทำหน้าที่เป็นองค์การบริหาร (Administrative Board) ด้านนโยบายและทิศทางของกองบรรณาธิการและผลิตภัณฑ์ เพราะฉะนั้นนโยบายหลักของสิ่งพิมพ์ในเครือผู้จัดการจะมาจากบุคคลกลุ่มนี้ ผู้ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการพัฒนากองบรรณาธิการ ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2537) ประกอบด้วยบุคลากรระดับบรรณาธิการจากหนังสือในเครือผู้จัดการจำนวนทั้งสิ้น 10 คน โดยมีนายวิรัตน์ แสงทองคำ บรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน เป็นประธาน พบก. และนายวิษณุ โชติคกุล บรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์ เป็นเลขา พบก.

3. บรรณาธิการอำนวยการกลุ่ม (Group Executive Editor)

มีอำนาจในการกำกับดูแลและให้คำปรึกษาแก่บรรณาธิการบริหารของทุก ๆ สื่อในกลุ่มผู้จัดการ เพื่อให้มีทิศทางตรงกับแผนงานโดยรวมขององค์กร รวมทั้งมีสิทธิ์พิจารณาให้คุณ-โทษพนักงานระดับสูงของกองบรรณาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ดำรงตำแหน่งนี้คือ วิรัตน์ แสงทองคำ และถือเป็นตัวแทนของ พบก. ในคณะกรรมการบริหารของบริษัท

4. คณะทำงานในแผนงาน 3 ส่วน ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการพัฒนากองบรรณาธิการ และบรรณาธิการอำนวยการกลุ่ม

ก. แผนกบริการกองบรรณาธิการ (Editorial Service Department) เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อ พบก. ได้แก่งานสนับสนุนกองบรรณาธิการหลายแผนก อาทิ กราฟฟิก ดีไซน์ ห้องสมุด เป็นต้น

ข. แผนกเครือข่ายรายวัน (Daily Networking) เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อบรรณาธิการอำนวยการกลุ่ม ขอบข่ายงานเกี่ยวเนื่องกับการทำหนังสือพิมพ์รายวันรวมถึงแต่กองบรรณาธิการรายวัน ฝ่ายข่าวต่างประเทศ กองบรรณาธิการภูมิภาค หน่วยงานข้อมูลธุรกิจ (Electronics Intelligence Units) งานสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Media) และสื่ออื่น ๆ

กองบรรณาธิการรายวันจะมีบทบาทเป็นผู้บริหารข้อมูลในลักษณะ "กระทะข้าว" (Information Pools) กล่าวคือเป็นการบริหารข่าวกระแสที่เกิดขึ้นประจำวัน โดยเชื่อมโยงเข้ากับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง อาทิ บริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด (MIS) เพื่อให้เกิดการผนึกประสานข้อมูล (Information Integration) สนองตอบบรรณาธิการทุกส่วน

ค. แผนกสิ่งพิมพ์ธุรกิจที่มีใช้รายวัน (Non-Daily Business Publication) เป็นงานสิ่งพิมพ์ที่สามารถใช้ประโยชน์จากผู้จัดการรายวันไปเพิ่มมูลค่ามากขึ้น ประกอบด้วย ผู้จัดการรายสัปดาห์ ผู้จัดการรายเดือน หุ่นไทย โครงการหนังสือเล่มใหม่ หรือโครงการสื่ออื่นๆ ในอนาคต มีบรรณาธิการบริหารแต่ละส่วนงานรับผิดชอบ โดยขึ้นตรงต่อบรรณาธิการ อำนวยการกลุ่ม

เครือข่ายงานภูมิภาค

การขยายเครือข่ายออกไปสู่ภูมิภาค บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) จะเลือกบุคลากรที่มีความชำนาญในพื้นที่รวมทั้งมีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมและวิถีความเป็นอยู่ของคนในท้องถิ่น ลักษณะการทำงานขององค์กรผู้จัดการจะแตกต่างจากองค์กรอื่นที่มักจะใช้บุคลากรในกรุงเทพฯ ทำหน้าที่ประสานงานข่าวกับผู้อยู่ข่าว หรือเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ข่าวซึ่งมีไม่กี่คนเนื่องจากการสื่อข่าวจะใช้ผู้อยู่ข่าวพิเศษ (Stinger) (หมายถึงผู้อยู่ข่าวพิเศษที่ไม่ได้เป็นพนักงานขององค์กรอย่างเต็มตัว ค่าตอบแทนก็จะไม่ได้รับในรูปของเงินเดือนประจำ แต่จะรับค่าจ้างเป็นรายชิ้นและจะได้ค่าตอบแทนก็ต่อเมื่อข่าวชิ้นนั้นได้รับการตีพิมพ์ในหน้าหนังสือพิมพ์หลาย ๆ ฉบับก็ได้ เนื่องจากอยู่ในฐานะอิสระไม่ขึ้นตรงต่อหนังสือพิมพ์ฉบับใดฉบับหนึ่ง) เป็นหลัก แต่ศูนย์ข่าวภูมิภาคของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการได้สร้างมิติใหม่ในวงการหนังสือพิมพ์คือ ไม่มีการใช้ผู้อยู่ข่าวพิเศษ (Stinger) ในการรายงานข่าว แต่จะใช้ผู้อยู่ข่าวของผู้จัดการทั้งหมดในการทำข่าว และผู้อยู่ข่าวภูมิภาคทุกคนจะได้รับเงินเดือนประจำมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้อยู่ข่าวส่วนกลางทุกประการ และที่สำคัญคือผู้อยู่ข่าวภูมิภาคทุกคนต้องทำงานให้กับหนังสือพิมพ์ผู้จัดการเพียงฉบับเดียวเท่านั้น การจัดระบบเช่นนี้จะทำให้บุคลากรทุ่มเททำงานและมีความภักดีต่อองค์กร

ปรัชญาการบริหาร

บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ให้โอกาสและส่งเสริมความก้าวหน้าแก่พนักงานทุกคนในทุกระดับชั้นที่มีความสามารถรับผิดชอบในงาน และจริงจังต่อวิชาชีพ ไม่เพียงผู้นาองค์กรและผู้บริหารระดับสูงของบริษัท จะบริหารงานอย่างมีแผนในการสั่งการและติดตามผลให้เป็นจริงเท่านั้น แต่ยังเปิดรับฟังความเห็นและแนวความคิดสร้างสรรค์ของเพื่อนร่วมงานอย่างเปิดกว้าง

การบริหารบุคลากรเน้นที่คุณภาพในการทำงานเป็นหลัก ใช้คนให้ถูกกับงาน โดยที่ไม่จำเป็นต้องทำงานในลักษณะที่เป็นเครื่องจักร ที่จะต้องผลิตสินค้าออกมาจำนวนมากจากมันสมองของคนๆ หนึ่ง สิ่งที่ต้องการก็คือการเน้นความชำนาญเฉพาะสาขาและให้ทำงานในสาขาที่ถนัด

แม้จะมีการบังคับบัญชาตามสายงาน แต่ในทางปฏิบัติก็ส่งเสริมให้ทีมงานมีบรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจมุ่งทำงานเพื่อองค์กรโดยไม่มีการแบ่งสีแบ่งเหล่า ดังคำกล่าวที่ว่า "สีทุกสีรวมกันเป็นสีแดง" อันหมายถึงสีประจำของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน)

วัฒนธรรมองค์กร

"คนของเครือผู้จัดการ" จะถูกปลูกฝังให้มุ่งมั่นใน "คุณภาพและคุณธรรม" ระบบงานและผลงานได้สะท้อนให้เห็น "มาตรฐานแบบผู้จัดการ" ที่คนทั่วไปได้พบเห็นทั้งในด้านคุณภาพงานข่าว ภาติกาการชวยโฆฆฆ และวิถีการบริหารองค์กร

หลายคนสรุปว่าแนวในการทำงานของทีมงานได้สะท้อนบุคลิกของท่านผู้ก่อตั้งบริษัทฯ และเป็นผู้นำการบริหารสูงสุดขององค์กรที่เป็นคนไม่ยอมก้มหัวให้ใครและไม่ชอบให้ใครมาใช้อำนาจ หนังสือคำยผู้จัดการจึงได้สถาปนาตัวเองอย่างมีศักดิ์ศรีด้วยการยอมรับของวงการทั่วไปในคุณภาพของเนื้อหา และนโยบายการชวยโฆฆฆที่มีมาตรฐาน คำนึงถึงคุณภาพในผลงานและยึดหลักการที่ไม่เอาเปรียบใคร แต่ก็ไม่ยอมให้ใครมาเอาเปรียบ

ด้านเนื้อหาหนังสือก็มีจุดยืนอยู่ที่การต่อสู้กับความไม่ถูกต้อง และตีแผ่สิ่งเลวร้ายเพื่อผลักดันให้เกิดการแก้ไขไปสู่สิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรม

ด้านการบริหารงานพนักงานระดับหัวหน้าจนถึงผู้บริหารระดับสูง ถูกหล่อหลอมให้เคยชินกับการทำงานที่รวดเร็วอย่างมีความคล่องตัว ทั้งในแง่การสื่อความที่ลดขั้นตอนด้านเอกสารที่ไม่จำเป็น การประสานงานกับแบบติดต่อโดยตรง และติดตามงานอย่างถึงลูกถึงคนช่วยให้งานมีความคืบหน้าอย่างกระฉับกระเฉง

ขณะเดียวกันหัวหน้างานที่ดีไม่เพียงมีหน้าที่ชี้แนะถ่ายทอดประสบการณ์ในงาน แต่ยังคงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานรุ่นหลัง

คนที่เข้ามาอยู่ในองค์กรจะมีความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านโลกทัศน์และสังคมที่ถูกสอนให้มีสายตาที่ชาวไกลและคิดอย่างเป็นระบบ มีทักษะการคิดอย่างมีสาระ รู้จักประหยัดและเก็บออมทำงานอย่างมืออาชีพ เพื่อความมั่นคงทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว

การส่งเสริมและพัฒนางาน

ด้วยความตระหนักในความสำคัญของ "คน" อันเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จและความก้าวหน้าของกิจการ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) จึงทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ และกำลังเงิน เพื่อการพัฒนาของ "คนผู้จัดการ" และสร้างให้เกิดความรู้สึกรักภักดีต่อองค์กร ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าในยุคนี้มีการเคลื่อนย้ายบุคลากรจากองค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กรหนึ่งอย่างง่ายดายเช่นทุกวันนี้ องค์กรของผู้จัดการมีคนเคลื่อนย้ายออกไปเพียงจำนวนน้อย เนื่องจากค่าตอบแทน และสวัสดิการ ต่าง ๆ ที่บุคลากรแต่ละคนได้รับไม่น้อยกว่าองค์กรอื่น

กิจกรรมเพื่อการพัฒนาสภาพให้กับทีมงานมีอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดมาและตลอดไป หลักสูตรการอบรมเสริมสร้างทักษะในการเป็นนักข่าวระดับมืออาชีพ มีมาตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของนักข่าวใหม่ ที่ต้องทำความเข้าใจกับวิชาชีพที่บังคับกลาง ๆ ให้บุคลากรเรียนรู้เพิ่มขึ้น แม้เมื่อเป็นนักข่าวที่อาวุโสขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนาก็ยังต้องมีอยู่ต่อไป โดยมีสถาบันพัฒนาและฝึกอบรม

นักข่าว ที่ได้ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2537 เพื่อมารองรับงานในส่วนนี้ ตลอดจนการพัฒนาด้านหลักสูตรต่าง ๆ ตั้งแต่การเรียนภาษาอังกฤษ การเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งหลักสูตรการพัฒนาการบริหารงาน เช่น มินิเอ็มบีเอ รวมทั้งการส่งไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาต่างประเทศ

ปัจจัยภายนอก (เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี)

แม้ผู้นำของผู้จัดการจะมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจได้กว้างไกลเพียงไร แต่จะไม่สามารถขยายธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ถ้าหากสภาวะทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ไม่เอื้ออำนวย

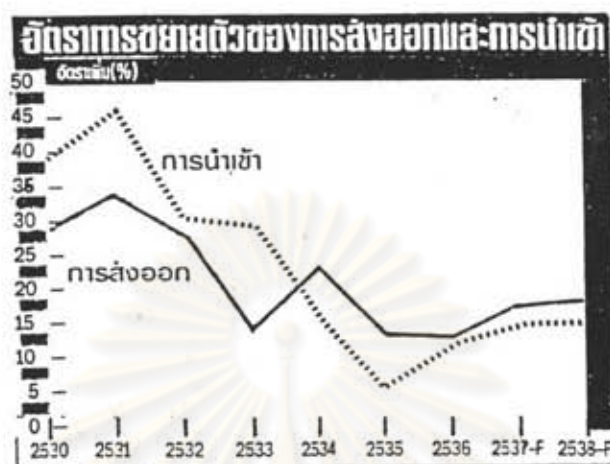
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

จากปี พ.ศ.2505 ซึ่งเป็นปีที่เริ่มแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับแรก จนมาถึงช่วงของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 ในปัจจุบัน ช่วงเวลา 33 ปีเต็มที่ผ่านมา ประเทศไทยมีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศโดยเฉลี่ยร้อยละ 7 ตลอดระยะเวลา 3 ทศวรรษ

ความโดดเด่นในการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยในช่วงระยะเวลา 4-5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจร้อยละ 8-8.5 ต่อปี โครงสร้างทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเข้ามามีสัดส่วนในผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศมากขึ้น รัฐบาลสามารถจัดงบประมาณประจำปีแบบสมดุลได้ ระบบเศรษฐกิจไทยมีความเชื่อมโยงกับต่างประเทศมากขึ้น ทั้งกับประเทศที่เจริญกว่า และกับประเทศที่ด้อยกว่า

อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (จำนวนตามภาคการผลิต)

ตั้งแต่ พ.ศ. 2530-2538



ที่มา : คัดแปลงจากรายงานเศรษฐกิจไทยปี 2538 จัดทำโดย บริษัท ศูนย์วิจัยไทยพาณิชย์ จำกัด

พร้อม ๆ กับการเติบโตของเศรษฐกิจ ภายหลังจากปี พ.ศ. 2505 ภายหลังจากที่ได้มีแผนพัฒนาฯ ธุรกิจอุตสาหกรรมในประเทศไทยได้รับการส่งเสริมอย่างจริงจังจากภาครัฐบาล การผลิตสินค้าและบริการมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ธุรกิจโฆษณาก็ได้มีการขยายตัวตามไปด้วย (คู่มือการใช้งานโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ ปี พ.ศ. 2525-พ.ศ. 2537)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 งบประมาณด้านสื่อต่าง ๆ ตั้งแต่ พ.ศ.2525-กันยายน พ.ศ.2537
(หน่วย : ล้านบาท)

พ.ศ.	รวม	โทรทัศน์	หนังสือพิมพ์	นิตยสาร	วิทยุ	ภาพยนตร์	กลางแจ้ง
2525	2,712	1,358	501	146	603	104	-
2526	3,535	755	184	1,785	732	119	-
2527	4,715	972	348	2,433	900	65	-
2528	5,384	1,097	480	2,729	1,017	25	-
2529	5,537	1,199	501	2,812	1,050	15	200
2530	6,403	1,387	651	3,024	1,100	11	230
2531	8,078	1,802	838	3,854	1,200	6	380
2532	10,414	2,650	1,016	4,958	1,300	8	482
2533	13,514	3,621	1,212	6,502	1,560	12	607
2534	16,892	4,800	1,508	8,180	1,870	27	707
2535	20,373	5,858	1,810	9,980	2,207	28	690
2536	27,445	7,547	2,417	13,083	3,100	16	1,282
2537	23,458.4	12,254.9	7,691.5	2,320.8	1,250	15.1	1,176*

หมายเหตุ * (ม.ค.-ก.ย.)

ที่มา : วิจารณ์ วันที่ 25 ตุลาคม 2537 หน้า 6

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาโดยรวมมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในเกือบทุกสื่อ ในระยะ 7 ปีที่ผ่านมา (นับจาก พ.ศ.2530-2536) ยอดค่าใช้จ่ายด้านสื่อโฆษณาได้เพิ่มสูงขึ้นถึงกว่า 3 เท่าตัว คือเพิ่มขึ้นจากมูลค่า 6,403 ล้านบาทในปี พ.ศ.2530 เป็น 27,445 ล้านบาทในปี พ.ศ.2536

ปี พ.ศ.2536 ค่าใช้จ่ายในการซื้อสื่อโฆษณาเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2535 ร้อยละ 33 โดยสื่อหนังสือพิมพ์มีมูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 38.5

ปีถัดมา คือ พ.ศ.2537 มีการใช้จ่ายด้านสื่อโฆษณารวมทั้งสิ้นสูงถึง 36,129.6 ล้านบาท เพิ่มจากปี พ.ศ.2536 ประมาณ 31.29% โดยมีค่าใช้จ่ายเฉพาะสื่อหนังสือพิมพ์มูลค่า 10,817.6 ล้านบาท คิดเป็น 30% ของส่วนแบ่งค่าใช้จ่ายสื่อโฆษณา ซึ่งมีอัตราเติบโตจากปี พ.ศ.2526 เฉลี่ยประมาณ 43.33% หรือประมาณ 3,270.8 ล้านบาท ซึ่งนับว่าสูงมาก (สื่อหนังสือพิมพ์เป็นสื่อที่มีมูลค่าการใช้จ่ายของโฆษณาสูงเป็นที่ 2 รองจากสื่อโทรทัศน์)

การเพิ่มขึ้นของงบประมาณที่ใช้ในการโฆษณายังเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงสภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ เนื่องจากธุรกิจโฆษณาเป็นธุรกิจที่อิงอยู่กับภาวะเศรษฐกิจและโดยเฉพาะเศรษฐกิจเสรีในประเทศไทยที่เปิดกว้างให้ผู้ผลิตสามารถแข่งขันกันได้อย่างเต็มที่ เพื่อจะสามารถช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากที่สุด การโฆษณาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญที่จะสามารถช่วยให้ธุรกิจหรือสินค้าต่างๆ ประสบความสำเร็จเป็นที่รู้จัก ขอรับจากผู้บริโภค และสามารถขายสินค้าหรือบริการนั้นๆ ได้

การเติบโตของอุตสาหกรรมโฆษณาและค่าใช้จ่ายมหาศาลที่ใช้ในการซื้อสื่อโฆษณาเป็นสิ่งดึงดูดใจให้มีการลงทุนในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มากขึ้น (อุตสาหกรรมสื่อมวลชนอื่น เช่น วิทยุโทรทัศน์ มีข้อจำกัดด้านเวลาโฆษณา และช่องสัญญาณ ทำให้การลงทุนเป็นไปได้น้อยกว่าสื่อสิ่งพิมพ์) จึงเห็นได้ว่ามีสื่อสิ่งพิมพ์ที่เปิดดำเนินการในช่วง พ.ศ.2537 และ พ.ศ.2538 จำนวนมากทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

ตารางที่ 12 สื่อสิ่งพิมพ์ฉบับใหม่ที่เพิ่งเปิดดำเนินการและกำลังจะเปิดดำเนินการ

ชื่อหนังสือพิมพ์	ผู้ลงทุน	เวลาเปิด
1. สยามธุรกิจ	อดีตผู้บริหารธนาคารเศรษฐกิจร่วมมือกับเครือสยามสปอร์ต	พ.ศ. 2538
2. บิสิเนสเสเคย์	กลุ่มสิ่งพิมพ์จากสิงคโปร์ร่วมกับสหคีนีมา	พ.ศ. 2538
3. ไทยคมทรีบูน	มีหนังสือในเครือชื่อ "ไทยคม" และผู้ประกอบการธุรกิจเรียลเอสเตท	-
4. ข่าวหุ้น	ในเครือหนังสือพิมพ์ไทยไฟแนนเชียล	พ.ศ. 2538
5. หุ่นสยาม	นักลงทุนจากญี่ปุ่น	ก.ค. 2537
6. สื่อธุรกิจ	เคลวินาส์ ร่วมทุนกับสหคีนีมา	พ.ศ. 2538
7. ชีวิตต้องสู้รายวัน	สันติ เสวตวิมล	พ.ศ. 2537
8. พิมพ์ไทย	สุคนธ์ ชัยอารีย์ร่วมกับอดีตนักข่าวและคอลัมนิสต์หนังสือพิมพ์แนวหน้า	ปลายปี 2537

ที่มา : กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 31 ตุลาคม 2537 หน้า 7

สำหรับบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ก็ปรับตัวรับกับกระแสการเติบโตของอุตสาหกรรมโฆษณา ด้วยการออกผลิตภัณฑ์ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ และสื่อเฉพาะกลุ่มอีกหลายประเภท ทั้งนี้เพื่อมารองรับความต้องการของอุตสาหกรรมโฆษณา ให้สามารถเลือกซื้อสื่อในเครือผู้จัดการ ได้อย่างหลากหลาย ครบคลุมและตรงกับผู้บริโภคเป้าหมาย

ผลเกี่ยวพันและมีความต่อเนื่องกันคือ เมื่อผู้จัดการสามารถขายสื่อโฆษณาให้กับอุตสาหกรรมโฆษณาได้ด้วยมูลค่าที่เพิ่มสูงขึ้น โอกาสที่จะขยายธุรกิจ สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ก็เพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน

ปัจจัยทางสังคม

สืบเนื่องมาจากการที่ภาคเศรษฐกิจมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีการเกิดการขยายตัวของสังคมชนชั้นกลาง การขยายตัวของเมืองใหญ่ที่ธุรกิจเข้ามามีบทบาทสำคัญ การเจริญเติบโตของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้เกิดกลุ่มนักธุรกิจจำนวนมากที่มีความต้องการข้อมูลข่าวสาร

ระดับการศึกษาของคนไทยเพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนเกิดการขยายตัวของครอบครัวที่อยู่ในเมือง การใช้ชีวิตมีการแข่งขันมากขึ้น จึงมีความต้องการข้อมูลข่าวสารในปริมาณที่เพิ่มสูงขึ้น

เครือข่ายผู้จัดการมองเห็นความต้องการดังกล่าว จึงผลิตสื่อเพื่อสนองความต้องการกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจง และเพิ่มความถี่ในการออกมากขึ้น ในขณะที่หนังสือพิมพ์ที่มีอยู่ในท้องตลาดหลายฉบับไม่สามารถปรับตัวทันความต้องการบริโภคข่าวสารของคนรุ่นใหม่

ปัจจัยทางการเมือง

จากการที่รัฐบาลพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ยกเลิกนโยบายจำกัดหัวหนังสือพิมพ์ในปี พ.ศ. 2533 โดยเปิดกว้างให้จดทะเบียนหัวหนังสือพิมพ์และออกหนังสือพิมพ์ได้อย่างเสรี พร้อมกับยกเลิกประกาศคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน ฉบับที่ 42 (ปร.42) ทำให้กลุ่มผู้จัดการสามารถขยายธุรกิจโดยออกหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวันได้

สถานการณ์เหตุการณ์พฤษภาทมิฬ ที่เครือข่ายผู้จัดการได้ตัดสินใจออกหนังสือพิมพ์รายวันฉบับพิเศษรอบบ่าย เพื่อรายงานความเคลื่อนไหวทางการเมืองให้ประชาชนได้รับรู้ มีส่วนสำคัญที่ทำให้หนังสือพิมพ์ผู้จัดการเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง

ในภาวะปัจจุบันโครงสร้างทางการเมืองมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากโครงสร้างใหญ่ประกอบด้วยนายทหารและข้าราชการตามระบอบอำมาตยาธิปไตย ในขณะที่ปัจจุบัน โครงสร้างต่าง ๆ เหล่านี้เริ่มถูกแทนที่ด้วย กลุ่มนายทุน กลุ่มผลประโยชน์ นักวิชาการ และแรงงาน แม้ว่ากลุ่มอำมาตยาธิปไตยจะยังมีอยู่ แต่ก็ลดบทบาทลงไป ซึ่งจะส่งผลให้สถานการณ์ทางการเมืองมี

เสถียรภาพมากขึ้น โอกาสที่กองทัพจะเข้ามาแทรกแซงทางการเมืองจึงมีความเป็นไปได้น้อย

ความมีเสถียรภาพทางการเมืองจะเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้เกิดการลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ อย่างมาก ซึ่งหมายรวมถึงธุรกิจสื่อมวลชนด้วย

ปัจจัยทางเทคโนโลยี

เครื่องมือจัดการ ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในสายงานบริหารและสายงานบรรณาธิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการผลิตที่ใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการจัดหน้า และวางรูปแบบให้กับนิตยสาร ผู้จัดการรายเดือน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533

นอกจากนี้ยังได้ลงทุนซื้อเครื่องพิมพ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานที่โรงพิมพ์ตะวันออก โดยนำเข้าเครื่องพิมพ์จากสวีเดน ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถลดขั้นตอนในการผลิต และลดต้นทุนในการผลิต การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้จะช่วยทำให้งานทางด้านฝ่ายศิลป์ การจัดรูปเล่ม กราฟฟิก ดีไซน์ ทำให้หนังสือพิมพ์ออกมารวดเร็วและสวยงามน่าอ่าน การนำดาวเทียมมาใช้ผลิตหนังสือพิมพ์ทำให้สามารถผลิตหนังสือพิมพ์ได้รวดเร็วและครอบคลุมพื้นที่ได้อย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในการอ่านหนังสือพิมพ์ระหว่างประชาชนในกรุงเทพฯ และภูมิภาค ทำให้หนังสือพิมพ์ยกระดับเป็นหนังสือพิมพ์ระดับชาติ (National Newspaper)

จากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ทำให้เครื่องมือจัดการสามารถพัฒนาสินค้าและการตลาดของสินค้านั้นไปได้อย่างรวดเร็ว และส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของธุรกิจ

เมื่อมองโดยรวมแล้วการขยายตัวของผู้จัดการ เกิดขึ้นได้ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกผสมผสานกันโดยที่ไม่อาจขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไปได้ แต่จะไม่สามารถขยายตัวได้มากและรวดเร็วอย่างที่เป็นอย่างนี้ ถ้าผู้บริหารไม่มีความสามารถเข้าไปปลงจวบโอกาสที่ยังมีช่องว่างอยู่ จึงเป็นสิ่งที่ชี้ว่าทำไมผู้จัดการจึงเติบโตและขยายตัวในลักษณะที่ต่างจากหนังสือพิมพ์ฉบับอื่น ๆ