



บทที่ 4

ลักษณะการดำเนินงาน การขยายตัว และผลกระทบของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

ลักษณะการดำเนินงาน และการขยายตัวกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป

ในการศึกษาวิจัย เรื่องลักษณะการดำเนินงาน และการขยายตัวกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง ผลกระทบวิกฤตการณ์เศรษฐกิจต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์ กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ผู้วิจัยได้แบ่งศึกษา ตามช่วงเวลาของการดำเนินงานดังนี้

1. ยุคบุกเบิก (2526-2531)
2. ยุคขยายตัว รุกระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ (2532-2534)
3. ยุคสร้างเครือข่ายสิ่งพิมพ์ต่างประเทศ(2535-2536)
4. ยุคขยายข้ามสื่อ ข้ามชาติ และการก่อตัวของปัญหา (2537-2539)
5. ยุควิกฤตเศรษฐกิจ (2540-2542)

ยุคบุกเบิก (2526-2531)

สนธิ ลิ้มทองกุล ก่อตั้งกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ คือ กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ขึ้นเมื่อปี 2525 ด้วยทุนเริ่มต้น 1 ล้านบาท เริ่มแรกใช้ชื่อว่า บริษัทตะวันออกแม่กกาซิน จำกัด บริษัทแห่งนี้เป็นเจ้าของ และผู้จัดทำ นิตยสารธุรกิจรายเดือนรูปเล่มเท่ากับพ็อคเก็ตบุ๊กชื่อ "ผู้จัดการ" โดยสนธิ ลิ้มทองกุล ดำรงตำแหน่งบรรณาธิการ

นิตยสาร "ผู้จัดการ" ในช่วงก่อตั้งนั้นเป็นนิตยสารธุรกิจรายเดือนที่มุ่งรายงานข่าวเชิงสืบสวน รวมทั้งการนำกรณีศึกษาทางธุรกิจ (Case Study) เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ (Management) ทั้งต่างประเทศ และในประเทศ

สนธิ ลิ้มทองกุล (ผู้จัดการ สิงหาคม 2526)ได้อธิบายความหมายของชื่อนิตยสาร "ผู้จัดการ" ไว้ว่า "ผู้จัดการ" เป็นคำจำกัดความที่แทบไม่ต้องมานั่งอธิบายขยายความกันมากกว่านี้ "ผู้จัดการ"นั้นมีหลายระดับ มีตั้งแต่ผู้จัดการที่ทำงานด้วยตนเอง ไปจนถึงผู้จัดการแผนกที่มีงานให้จัดการมากมาย รวมทั้งมีคนให้จัดการอีกเป็นสิบเป็นร้อย เป็นพัน เป็นหมื่น

สนธิ ลิ้มทองกุล เชื่อว่า คนทุกคนอยากเป็นผู้จัดการ และเชื่อว่าการจัดการ เป็นศาสตร์ที่สูงส่ง เป็นศาสตร์ที่คนจะต้องเรียนรู้เพิ่มเติมเสมอ เพราะฉะนั้นเนื้อหา และการนำเสนอของนิตยสาร "ผู้จัดการ" ในยุคเริ่มแรก จึงครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจที่รอบด้าน

รวมทั้งการวิเคราะห์ในมุมมองของศาสตร์ด้านสังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยา (Psychology) และอาชญาวิทยา (Criminology)

โดยเน้นวิธีการนำเสนอ เนื้อหาข่าวส่วนใหญ่จึงมุ่งใช้วิธีการวิเคราะห์ เจาะลึก ขุดคุ้ย เรื่องราวแย่งชิงผลประโยชน์ทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดปัญหาภาวะขาดทุน ทรัพย์สิน ถูกลัก และปัญหาวิกฤตการณ์ระบบสถาบันการเงินของประเทศที่เกิดต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2522 จนถึงปี 2527 พร้อมทั้งมีการวิเคราะห์ในเชิงการจัดการธุรกิจ โดยใช้รูปแบบวิธีการเขียนที่ดูดี ภาย ใต้การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดของบรรณาธิการบริหาร คือสนธิ ลิ้มทองกุล และทีมงานไม่ถึง 10 คน ส่งผลให้นิตยสาร "ผู้จัดการ" ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว แทรกตลาดนิตยสารธุรกิจเข้า มาได้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 3 แสดง นิตยสาร "ผู้จัดการ" ในยุคเริ่มแรก



โดยในขณะนั้นตลาดหนังสือพิมพ์ธุรกิจในประเทศไทยมีหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายสัปดาห์ภาษาไทย วางตลาดอยู่ 10 ฉบับ รายเดือน 5 ฉบับจำนวนนี้เป็นภาษาอังกฤษ 4 ฉบับ

ด้วยเนื้อหาที่แตกต่าง การเจาะลึกวงการธุรกิจที่ไม่มีนิตยสารใดเคยทำมาก่อน ทำให้ นิตยสาร "ผู้จัดการ" ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว จนเป็นนิตยสารธุรกิจที่มีผู้อ่านมากถึง 3 แสน คน (หนังสือชี้ชวนเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนครั้งที่ 1) ซึ่งถ้าเทียบสถานการณ์ทางธุรกิจในช่วงนั้น ที่ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ อยู่ที่ระดับประมาณ 150 จุด มูลค่าการซื้อขายในตลาดเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 120 ล้านบาทต่อวัน ความสนใจของผู้คนในเรื่องเศรษฐกิจยังมีน้อย ดังนั้นจำนวนผู้อ่าน 300,000 คนนั้นถือว่าสูงมาก

2529

ในปี 2529 ความสำเร็จของนิตยสาร "ผู้จัดการ" นำมาซึ่งการเกิดของสิ่งพิมพ์อีก 2 ฉบับ นั่นคือ นิตยสาร "กรุงเทพ 30" และ หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" โดยในช่วงนั้นภาวะ เศรษฐกิจของประเทศไทยมีแนวโน้มการขยายตัวอย่างก้าวกระโดด เนื่องจากการขยายตัวของ ธุรกิจในประเทศ และผลจากนโยบายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ อัตราการขยายตัวของ เศรษฐกิจเพิ่มสูงขึ้นจากร้อยละ 4.5 ในปี 2529 เป็นร้อยละ 8.4 ในปี 2530 มูลค่าการซื้อขาย หลักทรัพย์ ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ก็มีการขยายตัวในอัตราสูงจาก 29,848.22 ล้านบาท ในปี 2529 เพิ่มเป็น 123,420.91 ล้านบาท ภาวะธุรกิจและเงินสะพัดนี้ทำให้เกิด การเก็งกำไร และการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์เริ่มก่อตัวขึ้น

ท่ามกลางภาวะของการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วนี้ ทำให้ความต้องการข้อมูล ข่าวสารทางธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว นิตยสาร "ผู้จัดการ" ซึ่งวางจำหน่ายเพียงเดือนละฉบับไม่ สามารถตอบสนองความต้องการผู้อ่านได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งนิตยสารรายเดือนเริ่มตามไม่ทันกับ ปรากฏการณ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างรวดเร็ว

ในขณะเดียวกันการขยายตัวทางเศรษฐกิจก็มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม และวิถีการ ดำเนินชีวิตของประชาชน โดยเฉพาะประชาชนที่อาศัยในเมืองหลวงอย่างกรุงเทพมหานครเปลี่ยน ไปอย่างรวดเร็ว สภาวะการณ์เช่นนี้จึงเป็นโอกาสและช่องทางสำหรับสื่อสิ่งพิมพ์เล่มใหม่

ในเดือน ตุลาคม 2529 นิตยสาร กรุงเทพ 30 หนังสือใหม่ที่มีเนื้อหาสาระบันเทิง สำหรับครอบครัว เริ่มออกจำหน่ายฉบับแรกราคาฉบับละ 25 บาท โดยมีทิวา สาระจูทะ เป็น บรรณาธิการ โดยสนธิ ลิ้มทองกุล กำหนดนโยบายของหนังสือกรุงเทพ 30 ให้เป็นหนังสือสะท้อน

ภาพความเคลื่อนไหวของเมืองหลวงของไทย (city magazine) ซึ่งเป็นศูนย์รวมความแตกต่าง และหลากหลายของผู้คนในสังคม

2530

ต่อมาในเดือนมกราคม 2530 บริษัท ตะวันออก แม็กกาซีน จำกัด ในขณะนั้นได้ปรับโครงสร้างการบริหารในส่วนของกองบรรณาธิการ เพื่อเตรียมการรับมือหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ที่เป็นหนังสือพิมพ์หลัก (Flag Ship) เล่มใหม่ของบริษัท โดยไพศาล มังกรไชยา ผู้สื่อข่าวอาวุโสประจำกองบรรณาธิการนิตยสาร "ผู้จัดการ" เข้ามารับตำแหน่งบรรณาธิการบริหาร นิตยสาร "ผู้จัดการ" แทนสนธิ ลิ้มทองกุล ที่ย้ายไปรับตำแหน่งบรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์"

สนธิ ลิ้มทองกุล (สนธิ ลิ้มทองกุล "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ฉบับพิเศษ ครอบคลุม 1 ปี มกราคม 2531) กล่าวถึงที่มา การตัดสินใจออกหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ว่า "เคยมีคนถามว่า ทำไม "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ไปทำไม ทั้ง ๆ ที่ "ผู้จัดการรายเดือน" ก็สบายอยู่แล้ว น่าจะนั่งเสวยสุข ได้มาเล่นกอล์ฟ กระแทกแก้วเหล้ากับคนในวงการไม่ดีกว่าหรือ

ถ้าจะให้ตอบจากกันบึ้งของหัวใจก็คงจะต้องบอกว่า อะไรที่มันทำทนาย มันก็ต้องทำไปตลอด จนกว่าไฟจะมอด

แล้วอะไรล่ะ ที่มันทำทนายผมบ้างในวงการหนังสือพิมพ์ของเรา ?

มันเยอะแยะไปหมด ตั้งแต่คุณภาพของคนในวงการนี้ ที่ต้องปรับปรุงและแก้ไขกัน สวัสดิการของอาชีพนี้ ที่ต้องจัดสรรกันให้มันมีศักดิ์ศรีเทียบเท่าอาชีพอื่น หรือการพัฒนา และให้โอกาสคนรุ่นใหม่ที่ต้องการเข้ามาจับอาชีพนี้ ตลอดจนการเสนอข่าวที่ผู้อ่านต้องการอย่างมาก ๆ อีกต่างหาก

มันหงุดหงิดไปหมด

ผมก็เลยต้องทำ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" และผมก็ไม่ต้องการจะเสวยสุขอะไรทั้งสิ้นเมื่อ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" กำไรมากมาขึ้นมา เพราะมีเงินมากแค่นั้น มันก็กล้วยเดียว 2 ซามอ้มเหมือนกัน รวยแค่นั้นมันก็ต้องดิ้นกลบหน้าเหมือนนายห้างชิน คนเราถึงจุดจุดหนึ่งทำงานคงจะไม่ใช่หวังเพื่อมีเวลาเล่นกอล์ฟหรือ แต่ทำก็เพื่อจะพิสูจน์อะไรต่ออะไรหลายอย่างในชีวิตก็เป็นได้

เหมือนอย่างที่ผมพยายามจะพิสูจน์ว่า "ผู้จัดการรายสัปดาห์" คือหนังสือพิมพ์ธุรกิจฉบับหนึ่งซึ่งให้คุณภาพกับผู้อ่านอย่างเต็มที่และให้ศักดิ์ศรีและความเป็นคนกับนักข่าวและคนในวิชาชีพหนังสือพิมพ์ ซึ่งก็คงเป็นเหตุผลที่แท้จริง ที่ว่าทำไมถึงมี "ผู้จัดการรายสัปดาห์"

สนธิ ลิ้มทองกุล ใช้เวลาเตรียมการสำหรับหนังสือ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" นานนับปี เริ่มตั้งแต่การระดมทุนจากแหล่งเงินกู้ นักธุรกิจชาวเงินคนหนึ่ง การเจรจาขอเครดิตวีสดูพิมพ์ และการพิมพ์จากโรงพิมพ์แห่งหนึ่ง พร้อมทั้งการระดมบุคลากรในวงการข่าวจากสำนักพิมพ์อื่น ๆ เข้าร่วม

งาน อาทิ วิรัตน์ แสงทองคำ หัวหน้ากองบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์เส้นทางเศรษฐกิจ ที่เข้าเริ่มงานตำแหน่ง ผู้สื่อข่าวอาวุโส ก่อนที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้ากองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ ในปี 2530 และ ปฏิพันธ์ สันติเมทนีดล หัวหน้าข่าวหนังสือพิมพ์มาตุภูมิ ที่มาร่วมงานในตำแหน่งหัวหน้าข่าวการตลาด “ผู้จัดการรายสัปดาห์” เป็นต้น

นอกจากนี้ สนธิ ลิ้มทองกุล ยังได้ระดมนักขายโฆษณาที่เชี่ยวชาญจากหนังสือฉบับอื่น ๆ มาร่วมงานอีกจำนวนมาก อาทิ ประเชิญ ฤกษ์ อติตซีเนียร์เซลล์ หนังสือพิมพ์ เดอะ เนชั่น และ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโฆษณา หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ และสมจิต รัตนกิตติอาภรณ์ Marketing Executive บริษัท เดอะ เนชั่น กรุ๊ป

สนธิ ลิ้มทองกุล ยังได้เริ่มทดลองรับนักศึกษาใหม่ ที่จบการศึกษาสาขาต่าง ๆ ทั้ง เศรษฐศาสตร์ ภาษาศาสตร์ รัฐศาสตร์ การเงิน บัญชี และบริหารธุรกิจ เพื่อเข้ามาฝึกเป็นนักข่าว โดยให้มีการฝึกหัดการทำงาน โดย สนธิ ลิ้มทองกุล เข้ามากำกับดูแลด้วยตนเอง ซึ่งในที่สุดบุคลากรเหล่านี้กลายเป็นกำลังสำคัญที่ทำให้หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” ประสบความสำเร็จ และวิธีการนี้กลายเป็นหนึ่งในนโยบายบุคลากรของ สนธิ ลิ้มทองกุล และกลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จนถึงปัจจุบัน

เมื่อเสร็จสิ้นการเตรียมการด้านบุคลากรในช่วงแรกแล้ว หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” จึงเริ่มมีการออกฉบับทดลอง 7 ฉบับในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2529-มกราคม 2530

หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” ฉบับแรกก็ออกสู่ตลาดในวันที่ 25 มกราคม 2530 ในราคาฉบับละ 8 บาท โดยใช้กลยุทธ์ “ไม่ขายแต่แจกฟรีให้ท่านผู้อ่าน”

ในด้านของเนื้อหา นั้น สนธิ ลิ้มทองกุล ยึดหลัก “ลุ่มลึกแบบรายเดือน รวดเร็วแบบรายวัน” เป็นเป้าหมายเบื้องต้น ในการวางแผนจัดการเนื้อหาและพัฒนาการรูปโฉมที่ปรากฏเป็นหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” เพื่อการสร้างเนื้อหาที่มีคุณภาพ และแตกต่าง (product differentiation) ซึ่งในที่สุดนำไปสู่กลยุทธ์การตลาดในการแนะนำหนังสือใหม่สู่ตลาดภายใต้คำขวัญ (Slogan) ว่า “แตกต่างกว่าที่นึก ลึกกว่าที่คิด”

ส่วนรูปแบบการนำเสนอช่วงแรก “ผู้จัดการรายสัปดาห์” ยังไม่มีการแบ่งออกเป็นส่วน ๆ หรือ เซกชัน (Section) แต่เสนอข่าวรวมกันไปในโครงสร้างหน้าใหญ่ ขนาดเท่ากับหนังสือพิมพ์ทั่วไป (Board Sheet) ได้แก่ ข่าวในประเทศ, ต่างประเทศ, ข้อมูลการค้า, สังคมธุรกิจ, การเมือง, ตลาด, ราชการ, รายงานสัมมนา นอกจากนี้ยังมีการบุกเบิกข่าวด้านบริหารบุคคลที่เรียกว่า

“จัดรัสมืออาชีพ” และ Personal Corner ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรธุรกิจ ทั้งนี้ยังไม่ได้แยกย่อย เป็นหน้าข่าวแต่ละประเภทอย่างยุคหลัง

1 กุมภาพันธ์ 2530 หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” ฉบับที่ 2 ออกสู่ตลาด โดยยังใช้กลยุทธ์แจกฟรี โดยเขียนไว้ที่หน้าปกว่า “ฉบับนี้ไม่ขายอีก แต่แจกฟรีให้ท่านผู้อ่าน” ในฉบับนี้มีการปรับเนื้อหาอีกครั้ง โดยให้มีหน้าข่าว MBA ที่ต่อมาเรียกหน้าบริหารการจัดการ ซึ่งถือเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายสัปดาห์ฉบับแรกที่มีเนื้อหาด้านนี้

8 กุมภาพันธ์ 2530 หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” เริ่มออก “จำหน่าย” อย่างเป็นทางการ

ภาวะการขยายตัวของการค้าและธุรกิจในปี 2530 ทำให้ประชาชนมีความต้องการข่าวสารเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” ที่มีอายุไม่ถึงปีต้องขยายตัวครั้งสำคัญ โดยในเดือนสิงหาคม 2530 หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” เพิ่มหน้าเป็น 32 หน้าและแบ่งเป็น 2 เช็กชั้น(Section) โดยเช็กชั้นที่ 1 หรือ เช็กชั้นปก ประกอบด้วยข่าวปก ข่าวการจัดการการลงทุน การเงิน และความเคลื่อนไหวภาครัฐบาล

เช็กชั้น 2 ประกอบด้วยข่าวการตลาด, ท่องเที่ยว-โรงแรม, ไฮเทค, โฆษณา-ธุรกิจ, บันเทิง, บริหารธุรกิจ, ก่อสร้าง-ที่ดิน, คมนาคม

การแยกส่วนของหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” ออกเป็น 2 ส่วนนั้น เพื่อเพิ่มความหลากหลายของเนื้อหา ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้อ่านในวงการธุรกิจต่าง ๆ

อีกเหตุผลหนึ่ง เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้จากการขายโฆษณา เพราะการเพิ่มจำนวนหน้า และเพิ่มเช็กชั้นเป็น 2 เช็กชั้นนั้นเท่ากับทำหนังสือพิมพ์มีหน้าปก 2 หน้า และหน้าปกหลังเพิ่มอีก 2 หน้า โดยทั้งสองหน้านี้มีอัตราค่าโฆษณาสูงกว่าหน้าอื่น ๆ

สิ้นปี 2530 บริษัท ตะวันออก แม็กกาซีน จำกัด แม้จะไม่มีกำไรจากการลงทุนสื่อสิ่งพิมพ์สองฉบับใหม่ แต่มีนิตยสาร “ผู้จัดการรายเดือน” ซึ่งจัดทำมา 7 ปีแล้วเริ่มมีกำไรเมื่อสิ้นปีนี้

ในขณะเดียวกันสัญญาณการเริ่มต้นของการขยายตัวอย่างก้าวกระโดดของระบบเศรษฐกิจก็เริ่มด้วย โดย ณ 31 ธันวาคม 2530 ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ปิดที่ระดับ 284.94 จุด จากปี 2529 ที่ปิดที่ 207.20 จุด เพิ่มขึ้น 77.74 จุด เป็นอัตราการเพิ่มที่สูงครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์ตลาดหลักทรัพย์ฯ

2531

จังหวะเวลาของการออกสู่ตลาดของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ท่ามกลางการขยายตัวของการค้าและธุรกิจอย่างรวดเร็ว นั้น ถือเป็นส่วนสำคัญทำให้การขยายตัวของหนังสือพิมพ์มีอยู่อย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นปี 2531 หลังจากวางจำหน่ายไป 1 ปี หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" มีการปรับโครงสร้างครั้งสำคัญอีกครั้ง โดยเพิ่มหน้าอีก 8 หน้า แยกทั้งหมดนี้เป็นเช็ทชั้นที่ 3 รายงานข่าวธุรกิจบ้านและที่ดินโดยเฉพาะ ก่อนหน้าปรากฏการณ์ธุรกิจที่ดิน "บูม" กลางปีเดียวกันหลายเดือน พร้อมกันนั้นก็ได้นำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการออกแบบปกเป็นภาพกราฟิก สลับกับแบบวาดด้วยเทคนิคแอร์บรัชที่ใช้มาแต่เดิม

การแบ่งแยกเช็ทชั้นของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ในครั้งนั้น เกิดขึ้นเพราะฝ่ายบริหารของบริษัท สังเกตเห็นปรากฏการณ์การปรับตัวของนิตยสาร และหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ หรือ Weekly Magazine ในต่างประเทศเช่น Business Week และ The Economist ที่พยายามแยกประเภทเพื่อเข้ากลุ่มผู้อ่านที่ชัดเจนมากขึ้น จึงนำแนวคิดนี้มาปรับปรุงการนำเสนออย่างต่อเนื่อง จนเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2531 หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" โฉมใหม่ที่ประกอบด้วย 4 เช็ทชั้น ก็ออกสู่สายตาของผู้อ่าน โดย เช็ทชั้นที่ 1 เป็นข่าวปก การจัดการ การบริหารธุรกิจ เช็ทชั้นที่ 2 การเงิน-การลงทุน เช็ทชั้นที่ 3 การตลาด เช็ทชั้นที่ 4 บ้านและที่ดิน ก่อนที่จะปรับราคาจำหน่ายจากฉบับละ 8 บาท เป็น 10 บาทในเดือนตุลาคม

ในขณะเดียวกันกับการขยายงานในด้านกองบรรณาธิการ บริษัทตะวันออก แม็กกาซีน จำกัด ก็มีการปรับโครงสร้างการบริหาร และองค์กร เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจไปพร้อม ๆ กัน โดยในเดือนกันยายน 2531 มีการตั้งบริษัทใหม่ คือ บริษัทนิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" จำกัด บริษัทนี้มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1 ล้านบาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 1 แสนหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท เพื่อดำเนินธุรกิจด้านข้อมูลข่าวสาร (Information & Media Business)

ต่อมาในเดือนพฤศจิกายนปีเดียวกัน มีการก่อตั้งบริษัทอีกบริษัทหนึ่ง คือบริษัท หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 2 ล้านบาท โดยมีเป้าหมายที่จะเอาทั้ง 2 บริษัทนี้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อระดมทุนใช้ภายในกิจการ

ในปี 2531 บริษัทได้จัดให้มีโครงการส่งเสริมการขาย มีการใช้สื่อโทรทัศน์ วิทยุ ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ โดยเน้นในเขตกรุงเทพมหานครเป็นหลัก ทำให้หนังสือ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" เป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยในช่วงปลายปี 2531 บริษัทมีสมาชิกในกรุงเทพฯ ทั้งสิ้น 20,000 ราย

เมื่อสิ้นปี 2531 รายงานผลสำรวจของบริษัท ดิมาร์ รีเสิร์ช จำกัด โดยวัดจากความนิยมของผู้อ่านในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ปรากฏว่านิตยสาร "ผู้จัดการ" ได้รับความนิยมสูงสุดในบรรดานิตยสารธุรกิจรายเดือน 14 ฉบับ ส่วนประเภทหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" มียอดผู้อ่านเพิ่มขึ้นจาก 33,000 คน ในปี 2530 เป็น 107,000 คน ในปี 2531 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตสูงขึ้น 324% และหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ซึ่งเปิดมาได้เพียง 2 ปี ก็เริ่มมีกำไรเมื่อสิ้นปี 2531

โดยสรุป ในยุคแรกของการก่อตั้งกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป นั้น สนธิ ลิ้มทองกุล คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุด โดยสนธิเริ่มต้นกิจการโดยใช้ทุนส่วนตัว และการกู้ยืมจากเพื่อน นักธุรกิจเป็นเงินทุนก้อนแรก ในการดำเนินงานนั้น สนธิให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านบุคลากร และเนื้อหา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในยุคแรก ในขณะเดียวกัน การฟื้นตัวของเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วในปี 2529-2530 ทำให้ประชาชนมีความต้องการข่าวสารด้านธุรกิจมากขึ้น ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยเสริมทำให้กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ประสบความสำเร็จ กระตุ้นให้เกิดการขยายจากนิตยสาร "ผู้จัดการ" ออกจำหน่ายหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ความสำเร็จของสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งสองฉบับนี้ทำให้บริษัทได้รับการยอมรับ ทำให้ยอดขายพื้นที่โฆษณาของบริษัทเพิ่มขึ้น จนกิจการมีกำไร และสถาบันการเงินต่าง ๆ เริ่มให้ความสนใจ เสนอตัวนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ยุคขยายตัว และระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ (2532-2534)

2532

ในปี 2532 ภาวะเศรษฐกิจยังมีแนวโน้มการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกันกับการขยายตัวทางธุรกิจของบริษัทตะวันออก แม็กกาซีน จำกัด เริ่มต้นเดือนมกราคม 2532 หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" เพิ่มเช็กรั้งที่ 5 คือ "ปริทรรศน์" สำหรับเสนอเรื่องราวที่เปิดกว้าง เพื่อจับกระแสความเคลื่อนไหวด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเมือง สังคม ศิลปะ วัฒนธรรม ฯลฯ อันเป็นมิติที่เกี่ยวกันและมีผลมาถึงธุรกิจด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความมีชีวิตชีวา สร้างความสมดุลให้กับการนำเสนอข่าวของหนังสือพิมพ์โดยสนธิ ลิ้มทองกุล ได้รับคำมั่น สิทธิสมาน อดีตนักข่าวหนังสือพิมพ์ จตุรัส เป็นบรรณาธิการเช็กรั้งนี้

พร้อมกันนั้น ก็ได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารอีกครั้ง โดย วิรัตน์ แสงทองคำ ได้รับความไว้วางใจจากสนธิ ลิ้มทองกุล เลื่อนจากตำแหน่งหัวหน้ากองบรรณาธิการนิตยสาร "ผู้จัดการ" มาเป็นบรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" แทนสนธิ ลิ้มทองกุลที่มีภารกิจด้านการบริหารมากขึ้น ทั้งนี้แต่งตั้งให้ สมชัย วงศ์ภาคย์ เป็นบรรณาธิการบริหารนิตยสาร

“ผู้จัดการ” โดยไพศาล มังกรโชษา ถูกย้ายไปเป็นบรรณาธิการบริหารนิตยสารกรุงเทพ 30 ก่อนที่จะลาออกในเวลาต่อมา

ในด้านการดำเนินธุรกิจในปี 2532 นั้น ภาวะการขยายตัวทางธุรกิจมีแนวโน้มที่ดีมาก ทำให้ฝ่ายบริหารของบริษัท ที่เดิมตั้งใจจะให้บริษัทนิตยสาร “ผู้จัดการรายเดือน” จำกัด และบริษัทหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการ จำกัด ค่อย ๆ เติบโตและขยายไปตามแนวทางของตนเอง ต้องปรับกลยุทธ์ใหม่ เพราะเศรษฐกิจที่ขยายตัวเร็วเพิ่มช่องทางการดำเนินธุรกิจ ทั้งในรูปแบบของสิ่งพิมพ์ และไม่ใช่สิ่งพิมพ์ ซึ่งต้องใช้เงินทุนอีกพอสมควร (หนังสือชิวานเล่ม 1)

สนธิ จึงตกลงใจว่า จะนำบริษัทนิตยสาร “ผู้จัดการรายเดือน” จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์ แล้วจึงจะนำบริษัท หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ จำกัด เข้าจดทะเบียนที่หลัง แต่เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าหนังสือทั้งสองฉบับเป็นหนังสือที่มาจากรากฐานเดียวกัน ถึงแม้จะแยกการบริหารกองบรรณาธิการ และกองโฆษณาออกไปอย่างเด็ดขาดแล้วก็ตาม แต่การบริหารในระดับการวางแผนและการตลาด ตลอดจนจนยุทธวิธีและนโยบายก็มาจากสนธิ และผู้บริหารชุดเดียวกัน เพราะฉะนั้นการแยกเข้าตลาดจึงเป็นธรรมชาติกับผู้ที่ต้องเข้ามาลงทุนใหม่ และอาจสร้างปัญหาในขั้นตอนการยื่นเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

ดังนั้นสนธิ ลี้มทองกุล และฝ่ายบริหาร จึงมีมติที่รวมทั้ง 2 บริษัทเข้าด้วยกัน โดยใช้บริษัทนิตยสาร “ผู้จัดการรายเดือน” เป็นหลัก โดยคณะกรรมการบริษัทมีมติในเดือนกรกฎาคม 2532 ให้บริษัทนิตยสาร “ผู้จัดการรายเดือน” จำกัด เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 30 ล้านบาท โดยแบ่งหุ้นสามัญใหม่จำนวน 2 ล้าน 9 แสนหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท จัดสรรให้ผู้ถือหุ้นเดิมในราคาพาร์ ทั้งนี้เพื่อซื้อสิทธิ์หุ้นนิตยสาร “ผู้จัดการรายเดือน” และหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการ รายสัปดาห์” จากบริษัท ตะวันออกแมกกาซีน จำกัด

ต่อมาในวันที่ 7 สิงหาคม 2532 บริษัทนิตยสาร “ผู้จัดการรายเดือน” จำกัด เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท ผู้จัดการ จำกัด มีสิ่งพิมพ์ 2 ฉบับ คือ

1. นิตยสาร “ผู้จัดการ” ที่ต่อมาได้เพิ่มคำว่า “รายเดือน” บนปกเป็น “ผู้จัดการรายเดือน” เพื่อความชัดเจน เนื่องจากมีทั้งรายเดือน และรายสัปดาห์ และเริ่มพิมพ์ 4 สีทั้งเล่ม โดยใช้กระดาษอาร์ตทั้งหมด พร้อมกับปรับราคาจากเดิมฉบับละ 30 บาทเป็น 45 บาท
2. หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” ที่ประกอบด้วย 5 เช็กชั้น
 - เช็กชั้น ปก รายงานข่าวเจาะลึกประจำสัปดาห์
 - เช็กชั้นที่ 2 ข่าวการเงิน และการลงทุน
 - เช็กชั้นที่ 3 ประกอบด้วยข่าวการตลาด, ท่องเที่ยว-โรงแรม, ไฮเทค, โฆษณา-ธุรกิจบันเทิง, บริหารธุรกิจ

เช็กชั้นที่ 4 ก่อสร้าง-ที่ดิน, คมนาคม

เช็กชั้นที่ 5 ปริทรรคน์

หลังจากนั้นที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นบริษัท ผู้จัดการ จำกัด วันที่ 15 สิงหาคม 2532 มีมติพิเศษให้บริษัทเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 30 ล้านบาทเป็น 40 ล้านบาท ทั้งนี้เพื่อขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น โดยลงทุนในอาคาร ตลอดจนเครื่องจักรและอุปกรณ์ประมาณ 32 ล้านบาท และเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในกิจการค้ารองรับการดำเนินงานของบริษัทในอนาคต

วันที่ 23 สิงหาคม 2532 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ยื่นเรื่องขอเข้าเป็นหลักทรัพย์รับอนุญาตในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สนธิ ในฐานะกรรมการผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการ จำกัด กล่าวในขณะนั้นว่า ได้มอบหมายให้บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ศรีมิตร จำกัด เป็นแกนกลางในการศึกษาเรื่องเข้า ตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยบริษัทฯ จะเพิ่มทุนจดทะเบียนที่เรียกชำระเต็มมูลค่าหุ้นแล้วจาก 35 ล้านบาท (แบ่งเป็นหุ้น 3 ล้าน 5 แสนหุ้น) เป็น 40 ล้านบาท ด้วยการออกหุ้นใหม่จำนวน 5 แสนหุ้น ขายให้กับประชาชนทั่วไปในราคาหุ้นละ 72 บาท จากราคาพาร์ 10 บาท

โดยเงินที่ได้จากเงินส่วนล้ามูลค่าหุ้น (Premium) เพิ่มขึ้นมาอีก 36 ล้านบาทนั้น บริษัทฯ จะนำมาลงทุนขยายกิจการ ได้แก่ ออกนิตยสารภาษาอังกฤษ Manager, นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเรียงพิมพ์และการจัดหน้า, ซื้อเครื่องแยกสี, แยกอาคารสำนักงานบริเวณใกล้เคียงกับที่ตั้งในปัจจุบันที่ถนนพระอาทิตย์

อย่างไรก็ตาม หลังจากที่บริษัทฯ กระจายหุ้นให้ประชาชนแล้ว โครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ก็ยังมีสนธิ ลิ้มทองกุล และกลุ่มถือหุ้นใหญ่เกิน 50 % แต่การขายหุ้นของบริษัทฯ ครั้งนี้ จะไม่ได้ให้สิทธิพนักงานของบริษัทฯ ซื่อก่อน สนธิ ให้เหตุผลว่า การกระทำเช่นนี้เป็นการผิดวัตถุประสงค์ ทำให้ไม่สามารถขายหุ้นในราคาสูงตามที่ต้องการ และเกรงว่าจะเกิดกรณีเช่นเดียวกับบริษัท มติชน จำกัด ที่ขายหุ้นของบริษัทส่วนหนึ่งในพนักงานในราคาหุ้นละ 10 บาท เมื่อหุ้นดังกล่าวได้รับอนุมัติเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ ปรากฏว่ามีการขายหุ้น และมีพนักงานจำนวนหนึ่งลาออกเพื่อไปดำเนินธุรกิจส่วนตัว ทำให้เกิดปัญหาความต่อเนื่องในการดำเนินการของบริษัท ดังนั้น สนธิ จึงใช้วิธีกันเงินจากการขายหุ้นบางส่วนสมทบในกองทุนสวัสดิการพนักงานแทน

หลังประกาศตัวเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โครงการขยายการลงทุนของสนธิ และบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ก็เริ่มทะยอยออกมาอย่างไม่ขาดสาย ทำให้นักลงทุนให้ความสนใจหุ้น

บริษัท ผู้จัดการ จำกัดมากขึ้น ส่งผลให้ราคาซื้อขายนอกตลาดเริ่มขยายตัวสูงขึ้น สูงกว่าราคาเสนอขาย 72 บาท

เริ่มจากเดือนตุลาคม 2532 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด เริ่ม“โครงการหนังสือสำหรับเด็ก” ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็นสำนักพิมพ์ผู้จัดการเด็ก และบริษัท นิวเจนเนอเรชั่น พับลิชชิง จำกัด ในที่สุด โดยวางแผนที่จะเจาะตลาดผู้อ่านกลุ่มเด็กที่มีอายุ 10 ขวบขึ้นไป และเตรียมเซ็นสัญญากับบริษัท Wayland ซึ่งเป็นผู้ผลิตหนังสือเด็ก 2 ฉบับรายใหญ่ที่สุดในโลก เพื่อนำมาจัดพิมพ์ในประเทศไทย ทั้งนี้โดยมีศรวิทย์ จินายน เป็นผู้บริหารโครงการฯ

ผลการดำเนินงานงวด1ปีสิ้นสุด ณ 31 ธันวาคม 2532 บริษัทผู้จัดการ จำกัด มีสินทรัพย์รวม 115.41 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 79.99 ล้านบาท รายได้รวม 73 ล้านบาท กำไรสุทธิ 8.97 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อหุ้น 6.45 บาท

ในปีนี้ สนธิ ลี้มทองกุล เริ่มขยายเครือข่ายธุรกิจไปต่างประเทศ ด้วยการก่อตั้ง Sondhi-Keller Plc ซึ่งเป็นดีลเลอร์รายใหญ่แห่งวงการเครื่องพิมพ์ใช้แล้วในยุโรป บริษัทมีรายได้สำคัญจากการส่งออกเครื่องพิมพ์ใช้แล้ว และมีสำนักงานตั้งอยู่ที่ ไวต์ฟีลด์ เมืองแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ

2533

วันที่ 9 มกราคม 2533 เพียง 1 วันก่อนที่หุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด จะทำการซื้อขายอย่างเป็นทางการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สนธิ ในฐานะกรรมการผู้จัดการ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ได้ออกแถลงการณ์ของบริษัท เรื่องการเจรจาซื้อสิทธิในหุ้นหนังสือพิมพ์หุ้นไทย รวมทั้งทรัพย์สิน และหุ้นทั้งหมดของบริษัท หุ้นไทย จำกัด จาก สุนันท์ ศรีจันทรา เจ้าของและบรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ฉบับนี้ โดยรับโอนพนักงานของหนังสือพิมพ์ เข้าเป็นพนักงานของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด

หนังสือพิมพ์ หุ้นไทย เป็นหนังสือพิมพ์เฉพาะกลุ่ม ที่นำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับการซื้อขายหุ้นการวิเคราะห์หุ้น วิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ฯ และมีขายเฉพาะในตลาดหลักทรัพย์ฯ เท่านั้น หนังสือพิมพ์ฉบับนี้ตีพิมพ์ออกเป็นรายวัน เว้นวันเสาร์และอาทิตย์ และพิมพ์อยู่อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งมีการเปลี่ยนจากหนังสือพิมพ์หุ้นไทย เป็นหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ในเดือนพฤศจิกายน 2533

10 มกราคม 2533 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด หรือ The Manager Co Ltd. ด้วยชื่อ MGR เข้าจดทะเบียน และมีการซื้อขายหุ้นของบริษัทอย่างเป็นทางการในตลาดหลักทรัพย์ไทย โดยราคาหุ้นสูงขึ้นตั้งแต่การซื้อขายวันแรกจาก 72 บาท ไปสูงสุดที่ประมาณ 300 บาท ทั้งนี้เพราะนักลงทุนต่างเห็นว่า บริษัท ผู้จัดการ จำกัด มีโครงการลงทุนจำนวนมาก ที่สอดคล้องกับการขยายตัวของเศรษฐกิจในขณะนั้น

การขยายตัวทางธุรกิจครั้งสำคัญที่สุดของ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ภายหลังจากการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ คือโครงการหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวัน โดยการเข้าไปลงทุนซื้อกิจการหนังสือพิมพ์หุ้นไทยนั้น เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาธุรกิจของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด อันมีแนวทางชัดเจนคือ ดำเนินกิจการขายข้อมูลข่าวสารธุรกิจครบวงจรโดยเห็นว่า หนังสือพิมพ์หุ้นไทย มีศักยภาพอย่างสูงในการปรับปรุงให้เป็นหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการ หุ้นไทย รายวันโฉมใหม่ ในโอกาสต่อไป เพื่อรายงานความเคลื่อนไหวของตลาดหุ้น ตลาดเงิน ตามแนวทางของหนังสือพิมพ์ Financial Times ทั้งนี้ สนธิ ลิ้มทองกุล ตั้งเป้าหมายว่า หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการ-หุ้นไทย" รายวัน จะเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับแรกที่ประกาศอย่างชัดเจนว่า เป็นหนังสือพิมพ์ที่เกิดขึ้นและพัฒนาควบคู่ไปกับตลาดเงิน และตลาดหุ้นไทย ซึ่งผลของการปรับปรุงแนวทางการนำเสนอ และแนวคิดการทำงานใหม่ ทำให้หนังสือพิมพ์หุ้นไทยมียอดขายเพิ่มขึ้นทันทีเป็น 15,000 ฉบับ จากเดิมที่มีผู้อ่านประมาณ 6,000 ฉบับ

ในเดือนเดียวกันกับที่ได้รับอนุญาตทำการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ และการออกแถลงการณ์เรื่องการออกหนังสือพิมพ์รายวันฉบับใหม่ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ยังลงทุนจัดตั้งบริษัท บริการข้อมูล ผู้จัดการ จำกัด หรือ Manager Information Services Co. Ltd. หรือ MIS ขึ้นเพื่อประมวลจัดเตรียมระบบข่าวสารและเป็น database สนับสนุนงานสิ่งพิมพ์ในเครือ "ผู้จัดการ" ขณะเดียวกันก็ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยธุรกิจอุตสาหกรรม และขายข้อมูลข่าวสารให้ลูกค้าเป้าหมาย ที่เป็นนักลงทุนไทยและต่างประเทศ , หน่วยงานเอกชน และองค์กรทั่วไป

การขยายตัวตามแผนพัฒนาธุรกิจครั้งนี้ ถือเป็นโครงการใหญ่ ดังนั้น การเตรียมการด้านต่าง ๆ จึงเริ่มขึ้นตั้งแต่ต้นปี โดยสนธิ ลิ้มทองกุล และบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ได้จัดโครงการรับสมัครนักศึกษาใหม่ (Campus Recruitment ครั้งที่ 1) เพื่อเข้าร่วมงานในโครงการดังกล่าวของบริษัท โดยทำโครงการนี้ร่วมกับมหาวิทยาลัยหลายแห่ง อาทิ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นต้น

ผลจากโครงการนี้ทำให้บริษัทได้พนักงานใหม่ ที่มีความรู้ในสาขาต่าง ๆ ที่หลากหลาย แต่ไม่มีประสบการณ์ด้านงานข่าว และการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนประมาณ 60 คน บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ได้ทำโครงการฝึกอบรมพนักงานใหม่เหล่านี้เป็นเวลากว่า 4 เดือนตั้งแต่เดือน เมษายน - กรกฎาคม 2533 โดยมีโปรแกรมการฝึกอบรม 2 ช่วง ในช่วงเข้าจัดห้องเรียน และเชิญนักวิชาการ

และนายธนาคารจากทั้งธนาคารพาณิชย์ และธนาคารแห่งประเทศไทย นักธุรกิจ มาบรรยายถึงสถานการณ์ปัจจุบันในเรื่องต่างๆ ส่วนช่วงบ่ายเป็นการค้นคว้าด้วยตนเอง และการลงฝึกภาคสนามกับนักข่าวอาวุโส บริษัท ผู้จัดการ จำกัด

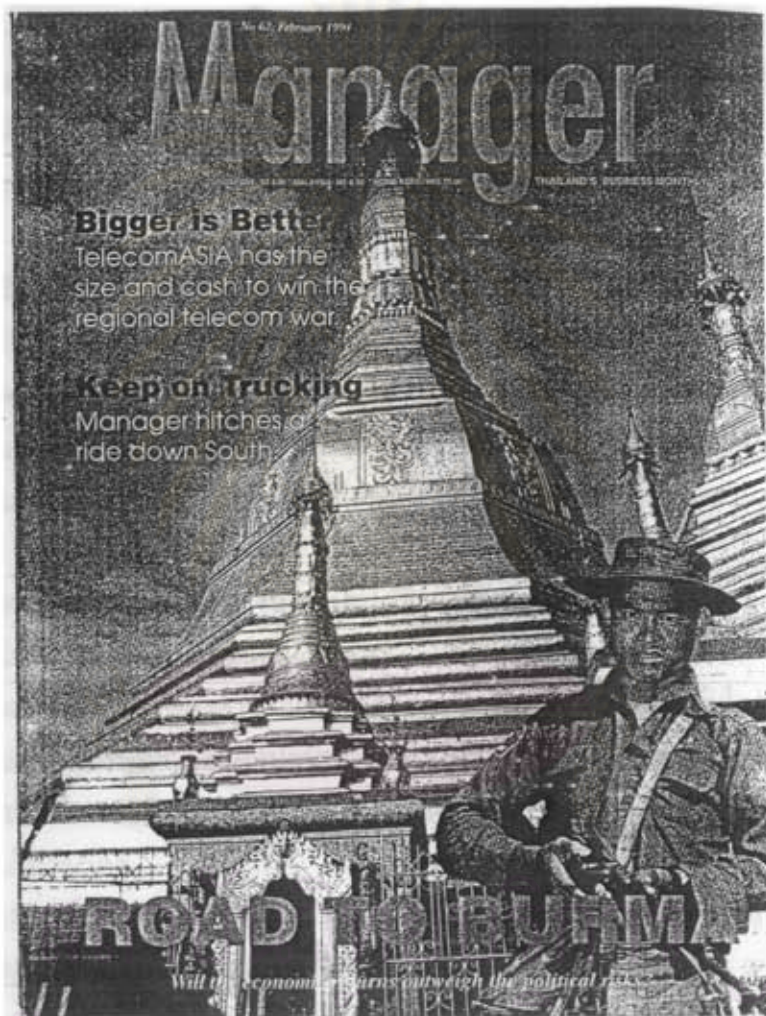
ในจำนวนพนักงานใหม่ที่เข้าฝึกอบรมจำนวน 60 คน มีเพียงไม่ถึงครึ่งหนึ่งที่อยู่นิ่งรอด และได้เข้าร่วมงานกับบริษัท โดยจำนวนหนึ่งได้รับคัดเลือกให้เข้าทำงานในกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ หุ่นไทย ที่มีสุนันท์ ศรีจันทร์ เป็นบรรณาธิการบริหาร มานะ สุ่มทอง และ บัณฑป ตั้งศรีวงศ์ เป็นหัวหน้าข่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นนักข่าวฝึกหัดสำหรับโครงการออกหนังสือพิมพ์รายวัน และ โครงการหนังสือพิมพ์รายวันภูมิภาคที่เริ่มก่อตั้งขึ้น

พนักงานใหม่อีกส่วนหนึ่งได้รับการพัฒนาทักษะพิเศษในการวิเคราะห์ข้อมูล การเงิน การลงทุน การทำฐานข้อมูล เพื่อร่วมงานกับบริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด หรือ MIS ที่เพิ่งตั้งขึ้น

ในช่วงเวลาเดียวกันกับการเตรียมการโครงการออกหนังสือพิมพ์รายวันฉบับใหม่นั้น นิตยสารภาษาอังกฤษ Manager ราย 2 อาทิตย์ของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ก็เริ่มออกจำหน่ายหลังจากเตรียมทีมงานมาตั้งแต่เดือนตุลาคม 2532 โดยมี มาร์เซล บาร์ง เป็นบรรณาธิการ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 4 ภาพแสดงนิตยสาร Manager



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นิตยสาร Manager นั้น มีเนื้อหามุ่งเน้นการเสนอข่าวความเคลื่อนไหวในวงการธุรกิจของไทยในเชิงเจาะลึก และครอบคลุมไปถึงเรื่องสู่ทางการลงทุนในประเทศแถบอินโดจีน เพื่อตอบสนองกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายซึ่งเป็นชาวต่างชาติ และบริษัทต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนหรือติดต่อค้าขายในเมืองไทย ที่ต้องการข้อมูลข่าวสารของกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลอดจนนักธุรกิจในประเทศที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องเผชิญกับการแข่งขันจากต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อรับรู้ข่าวสารให้เท่าทันกับคู่แข่ง

การขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วงนั้น ทำให้บริษัท ผู้จัดการ จำกัด มีความจำเป็นต้องใช้ทุนประกอบการเพิ่มอีกครั้ง ในเดือน พฤษภาคม 2533 ที่ประชุมคณะกรรมการ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด มีมติให้บริษัทฯ เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 40 ล้านบาท เป็น 70 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญใหม่จำนวน 3 ล้านหุ้น เสนอขายผู้ถือหุ้นเดิม ในราคาหุ้นละ 10 บาท

จากนั้นไม่ถึงหนึ่งเดือน บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ก็มีการเพิ่มทุนอีกครั้งจาก 70 ล้านบาท เป็น 90 ล้านบาท โดยออกหุ้นสามัญจำนวน 2 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท โดยจำนวนทั้งหมดเสนอขายประชาชนทั่วไปในราคาหุ้นละ 220 บาท ถือเป็นกระดุมทุนครั้งใหญ่มูลค่านับ 1,000 ล้านบาท ซึ่งเมื่อหุ้นจำนวนนี้เข้าทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ เดือน สิงหาคม 2533 ราคาหุ้นได้ขึ้นสูงสุดถึงระดับประมาณ 380 บาท ทำให้ผู้ถือหุ้นได้กำไรส่วนล้ำมูลค่าหุ้นจำนวนมหาศาล

อย่างไรก็ตาม ในการเพิ่มทุนครั้งนี้ บริษัทได้ชี้แจงเหตุผลการใช้เงินว่า

1. จะนำไปใช้เป็นทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ
2. เพื่อจัดซื้อที่ดิน สร้างอาคารและซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ ที่จะใช้สำหรับโครงการโรงพิมพ์ของบริษัทฯ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในการจัดทำหนังสือพิมพ์รวมทั้งการลงทุนทางด้านคอมพิวเตอร์ทั้งระบบ เพื่อสร้าง database ในการทำงานในอนาคต
3. เพื่อไปลงทุนในโครงการใหม่ คือ บริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด ซึ่งเป็นกิจการการพิมพ์ส่งออกต่างประเทศ โดยให้เหตุผลในการเข้าซื้อกิจการว่า 1. เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ที่ต้องการมีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง 2. เพื่อผลประโยชน์จากการส่งออกสิ่งพิมพ์อื่น ๆ และ เพื่อผลประโยชน์ด้านภาษีอากรโดยบริษัทฯ สามารถเข้าซื้อหุ้นได้จำนวน 29.7 ล้านหุ้น ในราคาตามมูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมเป็นเงิน 297 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 99 ของทุนจดทะเบียนของโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด
4. เพื่อซื้อคอมพิวเตอร์รุ่น Risc 600 ระบบใหม่ของบริษัทไอบีเอ็ม มูลค่า 10 ล้านบาท พร้อมเทอร์มินอลซอฟต์แวร์ด้านการจัดระบบฐานข้อมูลครบชุด มาใช้ในงานศูนย์ข้อมูลเป็นเครื่องแรกในประเทศไทย

5. ใช้ชื่อเครื่องพิมพ์ที่ทันสมัย และตกลงให้รับเหมาก่อสร้างโรงพิมพ์ตะวันออก มูลค่าประมาณ 400 ล้านบาท บนเนื้อที่ราว 6 ไร่ บริเวณหลักสี่ ซึ่งบริษัทคาดว่าเมื่อก่อสร้างเสร็จจะเป็นโรงพิมพ์ที่ใหญ่และทันสมัยที่สุดในประเทศไทย

บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด นั้น ก่อตั้งขึ้นในเดือน สิงหาคม 2533 ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท โดยมีฐานะเป็นบริษัทย่อยของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด และเริ่มดำเนินการก่อสร้างอาคารโรงพิมพ์โดยซื้อที่ดินจำนวน 6 ไร่ จากบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ในราคา 70.94 ล้านบาท

โรงพิมพ์แห่งนี้ นอกจากจะก่อตั้งขึ้นเพื่อรองรับโครงการหนังสือพิมพ์รายวัน ของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด แล้ว ยังได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) โดยมีเงื่อนไข คือจะต้องส่งผลิตภัณฑ์ที่ได้ออกไปจำหน่ายต่างประเทศทั้งหมด สิทธิประโยชน์ที่ได้รับคือ การยกเว้นภาษีการค้าและอากรสำหรับเครื่องจักร

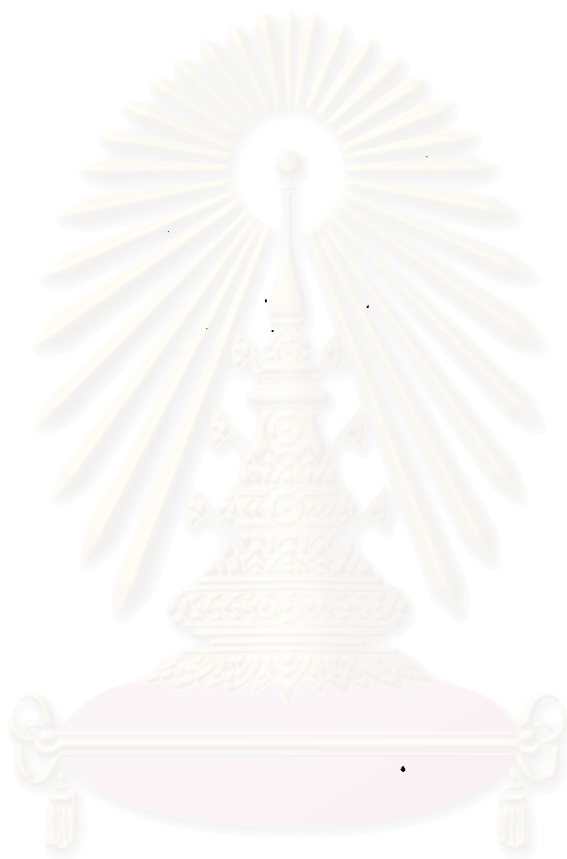
ตุลาคม 2533 บริษัท มีการปรับโครงสร้างบุคลากรในกองบรรณาธิการอีกครั้ง เพื่อรองรับการออกหนังสือพิมพ์รายวันฉบับใหม่ ภายใต้ชื่อหนังสือพิมพ์ว่า "ผู้จัดการรายวัน" โดยย้ายโอนบรรณาธิการ และนักข่าวบางส่วนจากหนังสือ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" เข้ามาอยู่ในส่วนหนังสือพิมพ์หุ้นไทยรายวัน ซึ่งในขณะนั้นยังคงตีพิมพ์อยู่อย่างต่อเนื่อง นำโดย กัทธรรณ พูลทวีเกียรติ หัวหน้าข่าวการเงิน หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" และทีมงานบางส่วน รวมทั้ง วิษณุ ไชลิตกุล ผู้สื่อข่าวอาวุโส จากนิตยสาร Manager

พร้อมกันนั้นก็ปรับลดเช็คชั้นหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" จาก 5 เช็คชั้นเหลือ 4 เช็คชั้น โดยรวมเช็คชั้นการเงิน - การลงทุน เข้ากับเช็คชั้นการตลาด

ต้นเดือนพฤศจิกายน 2533 สนธิ ลิ้มทองกุล แต่งตั้ง วิรัตน์ แสงทองคำ บรรณาธิการหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" มาเป็นบรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" และแต่งตั้ง ปฏินันท์ สันติเมทนีดล เป็นบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์"

12 พฤศจิกายน 2533 หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" เริ่มออกจำหน่ายฉบับแรก โดยยึดถือแนวทางของหนังสือพิมพ์ Financial Times ของอังกฤษเป็นแบบอย่างการทำงาน พร้อมทั้งมีการลงทุนส่งนักข่าวไปต่างประเทศ เพื่อรายงานข่าวเศรษฐกิจ อันเป็นหนึ่งในกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้างความเชื่อถือในกลุ่มคนอ่านในวงกว้างให้มากที่สุด และเร็วที่สุด แต่เนื่องจากกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายเป็นชนชั้นกลางและนักธุรกิจโดยมีกลุ่มคนอ่านหนังสือพิมพ์หุ้นไทยในตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นฐานสำคัญในการขยายตัวของหนังสือพิมพ์ จึงมียอดขายระยะแรกเพียง 2-3 หมื่นฉบับ

รูปแบบการนำเสนอในช่วงแรกยังไม่มีแบ่งเช็กชั้น แต่แยกเป็นหน้าข่าวเศรษฐกิจ
มหภาค, การตลาด, การค้า, การลงทุน, ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์, ตลาดหลักทรัพย์, ตลาดโลก
 ฯลฯ รวมทั้งหน้าศิลปะ-สังคม และบทวิเคราะห์ โดยมีส่วน “หุ้นไทย” ขนาดแท็บลอยด์
 แทรกอยู่ด้วย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 5 แสดงหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการ-หุ้นไทย ฉบับแรก



ในปี 2533 นี้บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ยังได้เริ่มขยายการลงทุนในต่างประเทศ โดยได้เข้าลงทุน ในบริษัท Asia 200 Ltd. บริษัทรับจัดพิมพ์หนังสือในรูปแบบลักษณะที่หลากหลายในฮ่องกงที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2524

อย่างไรก็ตามในปี 2533 ผลการสำรวจของบริษัทดีมาร์ รีเสิร์ช จำกัด ปรากฏว่านิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" มียอดผู้อ่านสูงสุดเมื่อเทียบกับนิตยสารธุรกิจรายเดือนที่มุ่งกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน ส่วนหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ซึ่งเดิมมียอดผู้อ่านเป็นอันดับ 3 เมื่อปี 2530 ได้ขยับขึ้นสู่อันดับ 2

ผลการดำเนินงานงวด 1 ปี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2533 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด มีสินทรัพย์รวม 796.24 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 585.83 ล้านบาท รายได้รวม 230.20 ล้านบาท กำไรสุทธิ 42.56 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อหุ้น 6.45 บาท ส่วนหนึ่งเป็นรายได้ และกำไรจากการขายหุ้นบางส่วนของบริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด จนเหลือเพียงร้อยละ 90 ของทุนจดทะเบียน

2534

นับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทในปี 2525 จนถึงสิ้นปี 2533 สนธิ ลิ้มทองกุลได้วางรากฐานของธุรกิจสิ่งพิมพ์ไว้อย่างครบถ้วน แต่เป้าหมายการดำเนินธุรกิจของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ในขณะนั้น ก็ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ สนธิ ลิ้มทองกุล ยังต้องการขยายตัวในเชิงคุณภาพมากขึ้น พร้อมทั้งการขยายเครือข่ายการทำธุรกิจออกไปยังต่างประเทศ โดยในต้นปี 2534 นี้ สนธิ ลิ้มทองกุล กรรมการผู้จัดการ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ในฐานะบรรณาธิการใหญ่ของหนังสือพิมพ์ทั้งหมดของบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากองบรรณาธิการ เพื่อศึกษาและวางแผนพัฒนากองบรรณาธิการทั้งในแง่บุคลากรและระบบงาน ในระยะปานกลางและระยะยาว โดยมี วิรัตน์ แสงทองคำ เป็นประธาน

โครงการหนึ่งที่เริ่มต้นจากคณะกรรมการชุดนี้ คือการโครงการพัฒนานักข่าว ในด้านความรู้แนวคิดการวิเคราะห์ เป็นการฝึกอบรมภายในจากบรรณาธิการ และนักข่าวอาวุโสที่เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ในที่สุดโครงการนี้พัฒนาไปสู่การตั้งสถาบันพัฒนานักข่าวของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด

อีกโครงการหนึ่ง คือการพัฒนาระบบการทำงานในกองบรรณาธิการ รวมทั้งจัดฐานข้อมูล โดยในเดือน กุมภาพันธ์ 2534 หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ลงทุนใช้คอมพิวเตอร์ แมคอินทอช เพื่อช่วยจัดระบบงานของกองบรรณาธิการ ตั้งแต่การทำต้นฉบับ งานบรรณาธิการ ไปจนถึงการจัดหน้า และเก็บข้อมูลโดยอัตโนมัติเป็นครั้งแรกในเมืองไทย โดยบริษัทศึกษาและวาง

ระบบเอง หลังจากศึกษาระบบต่าง ๆ มานานพอสมควร ระบบนี้เป็นต้นแบบที่ในที่สุดก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในเรื่องเทคโนโลยีการพิมพ์ในประเทศ

ด้านการขยายเครือข่ายต่างประเทศ สนธิ ลิ้มทองกุล (“ผู้จัดการรายสัปดาห์” 4-10 กุมภาพันธ์ 2534) ได้เจรจาเพื่อซื้อกิจการสำนักข่าว UPI - United Press International ซึ่งกำลังอยู่ในภาวะล้มละลาย และมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารมาแล้วหลายครั้ง

ความพยายามเข้าซื้อกิจการของ UPI ครั้งนี้เป็นจุดเริ่มแรกที่แสดงให้เห็นความต้องการของสนธิ ที่ต้องการขยายอิทธิพลสื่อจากเอเชีย เข้าแข่งขันกับสื่อตะวันตก โดยสนธิ ได้กล่าวในตอนหนึ่งว่า

“งานนี้ผมถือเป็นงานที่ทำให้กับประเทศไทยและภูมิภาคเอเชีย... ผมมีความเชื่อมั่นว่า ถ้าเราสามารถบริหารสื่อได้ก็ตามทีออกไปสู่สากลแล้ว เราบริหารด้วยข้อมูลที่คนอื่นไม่เคยรู้ เชื่อว่ามีชาวต่างชาติพร้อมที่จะซื้อ ผมเลยคิดจะทำ”

อย่างไรก็ตามในเดือนมีนาคม ปีเดียวกันนี้ สนธิ ลิ้มทองกุล ประกาศถอนตัวจากการลงทุนเนื่องจาก UPI มีภาระหนี้สินจำนวนมาก และในการเจรจานั้นผู้ขายต้องการให้สนธิ รับภาระหนี้ทั้งหมด ซึ่งสนธิไม่ตกลง

วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2534 คณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ (รชช.) นำโดย พล.อ. สุนทร คงสมพงษ์ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ก่อรัฐประหารประกาศกฎอัยการศึกล้มรัฐบาล พล.อ.ชาติชาย ชุณหะวัณ

ในรายงานภายในของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ระบุว่า ในคืนวันนั้นมีรถจีเอ็มซีของทหาร มาตรวจค้นสำนักงานบริษัท ผู้จัดการ ถนนพระอาทิตย์ เหตุการณ์รัฐประหารครั้งนี้สร้างความกดดันเป็นอย่างมากแก่สื่อมวลชน โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ ทำให้หลายฉบับเกิดความลังเลใจที่จะรับซื้อเขียนที่มีทรศนะทวนกระแส แต่หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจ กลับเป็นฉบับแรกที่ประกาศจุดยืนทางการเมืองอย่างชัดเจนและเปิดเผยว่าต่อต้าน รชช. จนเกิดข่าวลือว่า จะมีการปิดหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” แต่ผลสุดท้ายรายงานของบริษัท ระบุว่า เป็นเพียงแค่ “การเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร” เท่านั้น

เหตุผลสำคัญ เพราะในขณะนั้นประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งชนชั้นกลางไม่เห็นด้วย และต่อต้านการทำรัฐประหาร ประชาชนกลุ่มนี้คือผู้อ่านหลักของหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” การประกาศเข้าข้างประชาชน แม้จะมีความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์ที่ล่อแหลมสูง แต่ก็สามารถแจ้งเกิดหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ได้อย่างถาวรเช่นกัน สนธิ จึงตัดสินใจเสี่ยง

ในที่สุดความกล้าเสี่ยงของสนธิ ก็นำมาซึ่งความสำเร็จ เริ่มจากคอลัมนิสต์ที่ศรัทธาในความคิดอิสระหันมาส่งบทความแสดงทรรศนะใน ‘ผู้จัดการรายวัน’ มากขึ้น อาทิ เกษียร เตชะระพี เสกสรร ประเสริฐกุล นิธิ เอียวศรีวงศ์ วรศักดิ์ มัทธโนบล และอุกฤษ ปัทมนันท์ การมีนักเขียนบทความที่มีชื่อเสียง และเนื้อหาทางธุรกิจที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชน ทำให้ ‘ผู้จัดการรายวัน’ ก็กลายเป็นหนังสือพิมพ์ของชนชั้นกลางในกรุงเทพ และเมืองใหญ่ของประเทศในทันที

อย่างไรก็ตาม แม้สถานการณ์การเมืองของประเทศยังอยู่ในสภาวะวิกฤต ฐานะการดำเนินธุรกิจบริษัทล่อแหลม จนสนธิ จะหลบหนีไปยังที่ปลอดภัยในต่างประเทศ แต่การขยายตัวของบริษัทก็ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง

โดยในช่วงเดือนมีนาคม 2534 - มีนาคม 2535 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด ได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นจาก 100 % เหลือ 40 % ทั้งนี้เนื่องจากอุตสาหกรรมการพิมพ์ โดยเฉพาะสิ่งพิมพ์เพื่อการส่งออก มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้ตัวโรงพิมพ์เอง จำเป็นต้องระดมทุนมาใช้ขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับกับความต้องการของตลาดที่ขยายอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการคืนทุนแก่ผู้ถือหุ้นเดิม

บริษัท ผู้จัดการ จำกัด จึงเห็นควรแยกตัวบริษัทฯ กับโรงพิมพ์ออกจากกัน เพื่อให้การบริหารคล่องตัวและเป็นอิสระ และปรับปรุงการบริหารงาน โดยนำเอาผู้บริหารมืออาชีพและเจ้าหน้าที่ ที่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคการพิมพ์มาจากต่างประเทศเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมในการนำบริษัท โรงพิมพ์ตะวันออกเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

หลังจากเปิดตัวไปเมื่อปลายปี 2533 หนังสือพิมพ์ ‘ผู้จัดการรายวัน’ ได้การตอบรับจากประชาชนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยบริษัทใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย โดยให้ผู้อ่านมีส่วนร่วมในการเล่นเกมนำตัวเลขตัวเลขดัชนีตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งทำให้จำนวนผู้อ่านทยอยเพิ่มขึ้นจากจำนวนประมาณ 20,000 คนในช่วงเริ่มแรก

ด้านกองบรรณาธิการ ก็มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว จำนวนนักข่าวและพนักงานประจำกองบรรณาธิการจากประมาณ 30 คน เพิ่มขึ้นกว่า 100 คน

ในส่วนเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ ก็ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี และในวันนักข่าว 5 มีนาคม 2534 การรายงานข่าว “เบื้องหลังความล้มเหลวของการประชุมแกตต์” โดยวิษณุ โชลิตกุล ในหนังสือพิมพ์ ‘ผู้จัดการรายวัน’ ได้รับรางวัลข่าวเศรษฐกิจดีเด่นสมาคมนักข่าวแห่งประเทศไทย รางวัลยอดเยี่ยมจากมูลนิธิ อิศรา อมันตกุล ประจำปี 2533

คณะกรรมการตัดสินใจให้เหตุผลว่า เนื่องจากเป็นข่าวที่ "ผู้จัดการรายวัน" ได้ลงทุนส่งนักข่าวไปสังเกตการณ์การประชุมแกตต์ถึงกรุงบรัสเซลส์ ประเทศเบลเยียม และรายงานข่าววันต่อวันอย่างละเอียด ผลของการเสนอข่าวทำให้มีการปรับโครงสร้างในการบริหารนโยบายของรัฐในการเจรจาขั้นต่อไป ทั้งระดับพหุภาคีและทวิภาคี ผลจากการประชุมนี้ ทำให้ได้ข้อมูลมาปรับปรุงยุทธศาสตร์ทางการค้าระหว่างประเทศ และก่อให้เกิดผลกระทบต่อทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้ง ๆ ที่ข่าวนี้ได้เคยถูกเฉลยมาก่อน

ด้านนิตยสาร Manager หลังจากออกจำหน่ายไปประมาณ 1 ปี แต่ในด้านธุรกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมายจึงต้องหยุดเพื่อปรับปรุงหนังสือชั่วคราว ต่อมาในเดือนมิถุนายน 2534 จึงออกจำหน่ายอีกครั้ง โดยปรับลดเวลาการออกจำหน่ายจากราย 2 อาทิตย์เป็นรายเดือน และส่งหนังสือเฉพาะสมาชิกเท่านั้น และในเดือนนั้นเอง บริษัทติมาร์ รีเสิร์ช จำกัด รายงานผลสำรวจว่า Manager มียอดผู้อ่านสูงสุดในบรรดานิตยสารประเภทเดียวกัน คือ 35,000 คน มากกว่าคู่แข่งชั้นอันดับรองลงไปถึง อินโดจีน, ช่องกง, สิงคโปร์, มาเลเซีย และสหรัฐอเมริกา

ด้านการขยายธุรกิจและการลงทุน ก็มีได้ชะงักลงเช่นกัน ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทผู้จัดการ จำกัด มีมติในเดือนมีนาคม 2534 อนุมัติให้บริษัทจัดตั้งบริษัท Carrollton, Inc. ที่บริติชเวอร์จิน ไอส์แลนด์ เพื่อซื้อหุ้นทั้งหมดของ Frye & Smith ซึ่งเป็นผู้ดำเนินงานโรงพิมพ์ตั้งอยู่ที่เมืองคอสตา เมซา รัฐแคลิฟอร์เนีย จาก ASG Acquisition Corp วัตถุประสงค์เพื่อการเป็นตัวแทนจำหน่ายให้แก่บริษัทย่อยของบริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท ผู้จัดการ จำกัดที่กำลังจะเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยใช้เงินลงทุน 6 ล้าน เหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 153 ล้านบาท ตามค่าเงินบาทในขณะนั้น (ประมาณ 25 บาทต่อหนึ่งเหรียญสหรัฐอเมริกา)

นอกจากนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ผู้จัดการ จำกัด มีมติให้ขายหุ้นในบริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด จำนวน 3 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท รวม 30 ล้านบาท จากจำนวนที่บริษัท ผู้จัดการ จำกัด เป็นเจ้าของอยู่ 29.7 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท รวม 297 ล้านบาท ให้กับบริษัท อี.ซี. ลีสซิ่ง จำกัด และบริษัทเซ็นทรัลรีสอร์ท จำกัด เพื่อนำเงินไปลงทุนในโรงพิมพ์ Frye & Smith

ส่วนจำนวนเงินลงทุนใน Frye & Smith ซึ่งยังขาดอีกประมาณ 93 ล้านบาทนั้น บริษัทฯ กำลังพิจารณาขายที่ดินของบริษัทฯ ที่ขอมมีสุวรรณ 3 คลองตัน จำนวน 5 ไร่ 1 งาน 21 ตารางวาให้กับผู้สนใจ ซึ่งระหว่างรอผลสรุปการขายที่ดินดังกล่าวอยู่นั้น บริษัทฯ ตัดสินใจใช้เงินกู้ระยะสั้นจากธนาคารมหานคร จำกัด จนกว่าจะดำเนินการขายที่ดินจะแล้วเสร็จ

ในเดือน เมษายน 2534 สนธิ ลิ้มทองกุล ตัดสินใจเข้าไปพัวพันกิจการจากนิตยสาร Buzz ในสหรัฐฯ ซึ่งกำลังประสบปัญหาการเงิน ด้วยการอัดฉีดทุนราว 4-5 ล้านดอลลาร์ หรือประมาณ 125 ล้านบาท

Buzz เป็นนิตยสารแนวสารบันเทิง ตีพิมพ์ราย 2 เดือน ที่ต่อมาได้ปรับเป็นรายเดือน Buzz มีชื่อรองว่า “The Talk of Los Angeles” เริ่มออกจำหน่ายครั้งแรกเมื่อตุลาคม/พฤศจิกายน 2532 ในลอสแอนเจลิส รวมทั้งในนิวยอร์ก, ซานฟรานซิสโก, ซานดิเอโก และ ซีแอตเทิล โดยมุ่งกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายระดับสูง ซึ่งมีการศึกษาดี มีฐานะและบทบาทในสังคม

หนังสือเล่มนี้เคยได้รับยกย่องจากหนังสือพิมพ์ Los Angeles Times ให้เป็น “นิตยสารใหม่ดีเด่น” แห่งปี 2533

Buzz ภายใต้การบริหารของสนธิ ลิ้มทองกุล ออกวางจำหน่ายอีกครั้งในเดือน กันยายน 2534

การเริ่มต้นขยายทั้งในและต่างประเทศ ทำให้ สนธิ ลิ้มทองกุล ต้องหาทีมบริหารเข้ามาร่วมงานเพิ่มขึ้น ในเดือนมิถุนายน 2534 สนธิ ลิ้มทองกุลได้ กนก อภิรติ นักการตลาดฝีมือดี จากกลุ่มโอสถสภา เข้ามาร่วมงานในตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการ จำกัด เพื่อช่วยดูเรื่องการตลาดในประเทศ

วันที่ 1 ตุลาคม 2534 หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน - ภาคใต้” เริ่มออกจำหน่ายฉบับแรกเป็นจุดเริ่มต้นของโครงการขยายสู่ภูมิภาคของ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด “ผู้จัดการรายวัน - ภาคใต้” สำนักงานและโรงพิมพ์ที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยมี ชาญชัย สงวนวงศ์ และ ไพโรจน์ จันทรมณี บรรณาธิการข่าวภูมิภาค เป็นผู้ดำเนินงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 แสดงผลการดำเนินการ กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เปรียบเทียบ 2531-2534

	2534	2533	2532	2531
สินทรัพย์	1229.53	796	115.41	5.97
หนี้สิน	572.44	210	35.42	4.95
ส่วนผู้ถือหุ้น	657.09	585	79.99	1.02
รายได้	480.41	196	73.40	4.46
กำไร	102.76	42.55	8.9	.21
กำไรต่อหุ้น (บาท)	11.42	6.30	6.45	0.21

หน่วย : ล้านบาท

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จนสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2534 ผลการดำเนินงานงวด 1 ปี ของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด มีสินทรัพย์รวม 1,229.09 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 657.09 ล้านบาท รายได้รวม 480.51 ล้านบาท กำไรสุทธิ 105.78 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อหุ้น 11.42 บาท

ในยอดรายได้รวมนั้น บริษัทฯ มีกำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนถึง 89.52 ล้านบาท โดยเป็นรายได้ที่เกิดขึ้นในไตรมาสที่ 4 ช่วงเดียว 65.52 ล้านบาท อันเป็นกำไรจากการขายหุ้นบริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือให้กับ Corporation Inc. ซึ่งเป็นบริษัทที่รับงานพิมพ์ในสหรัฐฯ จำนวน 4.5 ล้านหุ้น ในราคาหุ้นละ 22 บาท จากมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ซึ่งทำให้บริษัทฯ ได้กำไรจากการขายหุ้นครั้งนี้ 54 ล้านบาท ส่วนที่เหลือเป็นกำไรจากการขายหุ้นของบริษัทอื่น ๆ อีกเป็นเงินประมาณ 11.53 ล้านบาท

ส่วนบริษัท ผู้จัดการ จำกัด และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวม 1,725.73 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 66.53 ล้านบาท รายได้รวม 559.54 ล้านบาท กำไรสุทธิรวม 119.16 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อหุ้น 13.24 บาท

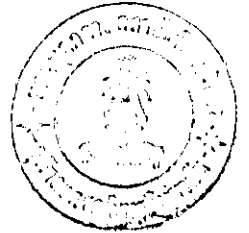
โดยสรุป ผลจากการนำบริษัท ผู้จัดการ จำกัด เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในขณะนั้น ทำให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือในสายตาของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินทั้งในและต่างประเทศมากขึ้น ผลจากการยอมรับดังกล่าว ทำให้บริษัทสามารถระดมทุนได้ง่ายขึ้น ดังนั้นในยุคนี้จึงเป็นยุคของการเริ่มขยายตัว แต่การขยายตัวในแนวลึก คือการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่เข้ามาเสริมธุรกิจสิ่งพิมพ์ให้ครบวงจร นั่นคือการลงทุนในโรงพิมพ์ตะวันออก

ในขณะเดียวกันก็มีการลงทุนครั้งใหญ่ ในการออกหนังสือพิมพ์รายวันภูมิภาค พร้อมทั้งการขยายตัวออกทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ในสหรัฐอเมริกา

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่ายุคนี้ เป็นยุคของการเริ่มขยายตัวของกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรู๊ป เป็นการขยายที่ยังจำกัดขอบเขตในธุรกิจสิ่งพิมพ์

ยุคสร้างเครือข่ายสิ่งพิมพ์ต่างประเทศ (2535-2536)

2535



ในปี 2535 หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" มีการปรับโครงสร้างการบริหาร และโครงสร้างเนื้อหาตั้งแต่ต้นปี เริ่มต้นวันที่ 1 มกราคม 2535 หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" เปิดหน้าข่าวเฉพาะการเมืองเป็นครั้งแรก โดยมี คำคุณ สิทธิสมาน บรรณาธิการเช็กชั้นปริทรรศน์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" มาร่วมงานในตำแหน่งบรรณาธิการข่าวการเมือง ทั้งนี้เพื่อขนานรับความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหลังรัฐประหาร ซึ่งเป็นกระแสหลักอยู่ในความสนใจของประชาชนเวลานั้น

นอกจากนี้ ยังได้ปรับเปลี่ยนส่วน หุ่นไทย ขนาดแท็บลอยด์ เป็นเช็กชั้น 2 ขนาดเท่ากับ หน้าใหญ่ (Board Sheet) เพื่อเสนอข่าวตลาดเงินและตลาดทุน โดยใช้ชื่อเช็กชั้นว่า ผู้จัดการ 2 Finance & Capital Market แทนชื่อเดิม "ผู้จัดการ-หุ่นไทย" โดยทีมงานในส่วนนี้ประกอบด้วย สุนันท์ ศรีจันทรา เป็นบรรณาธิการเช็กชั้น ภัทรารรรณ พูลทวีเกียรติ หัวหน้าข่าวการเงิน และ บัณฑิต ตั้งศรีวงศ์ เป็นหัวหน้าข่าวตลาดทุน

การปรับโครงสร้างของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" โดยเฉพาะในส่วนเช็กชั้น 2 ทำให้ทีมงานในส่วนของที่ย้ายจากหนังสือพิมพ์หุ่นไทย บางส่วนไม่พอใจ อีกทั้งวัฒนธรรมในการทำงานของทั้งสองส่วนแตกต่างกัน ในที่สุดทีมงานในส่วนหนังสือพิมพ์หุ่นไทยเดิม นำโดยสุนันท์ ศรีจันทรา จึงลาออกไปตั้งหนังสือพิมพ์ใหม่ คือ หนังสือพิมพ์ ไทยไฟแนนซ์เชียล

ในด้านเนื้อหา "หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน" ก็ได้รับการยอมรับจากผู้อ่านมากขึ้นอีก โดยในเดือน กุมภาพันธ์ 2535 การรายงานข่าวเรื่อง "สิทธิบัตรยา : การขอมจำนนของรัฐบาลไทย" ของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ได้รางวัลดีเด่นด้านข่าวเศรษฐกิจเป็นปีที่ 2 ติดต่อกัน จากสมาคมนักข่าวแห่งประเทศไทยประกาศผลการตัดสินประจำปี 2534 นอกจากนี้ยังได้รางวัลชมเชยด้านข่าวอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จากเรื่อง "ซีเกท: หมายเหตุคุณภาพชีวิตยุคนี้"

ครั้งนั้น คณะกรรมการตัดสินฯ ให้เหตุผลว่า การรายงานข่าวอย่างเกาะติดสถานการณ์ตลอดทั้งปี ตลอดจนการส่งนักข่าวติดตามการเจรจาระหว่างไทย-สหรัฐฯ ถึงกรุงอัมสเตอร์ดัม

ประเทศเนเธอร์แลนด์ การรายงานเบื้องหลังที่ไทยถูกสหรัฐฯ ขึ้นบัญชีเป็น 1 ใน 3 ของประเทศที่ถูกตอบโต้ทางการค้าเป็นอันดับแรก พร้อมทั้งเปิดเผยบรรยากาศและข้อมูลสำคัญยิ่งที่รัฐบาลไทยไม่เคยเปิดเผยให้ประชาชนทราบมาก่อน สามารถประมวลและเสนอภาพที่กระจ่างชัดแก่สาธารณชนต่อเบื้องหลังการขอมจำนวนตามแรงบีบคั้นของสหรัฐฯ ในเรื่องนี้

ส่วนข่าว “ซีเกท” นั้น คณะกรรมการตัดสินฯ เห็นว่าเป็นข่าวที่ “เปิดมิติใหม่ของข่าวสิ่งแวดล้อม ที่มุ่งสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม”

ในด้านการขยายตัวธุรกิจ ในเดือน มีนาคม 2535 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ได้ขายหุ้นในบริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยในเครือจำนวน 6.6 ล้านหุ้น หรือ ร้อยละ 22 ของทุนจดทะเบียน 300 ล้านบาท ให้กับธนาคารกสิกรไทย บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ภัทรธนกิจ และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ราคาเฉลี่ยหุ้นละ 23 บาท รวมเป็นเงิน 151.8 ล้านบาท

นอกจากนั้น ก็ยังขายหุ้นในบริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก อีกจำนวนร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนให้กับ Frye & Smith ประเทศสหรัฐฯ

บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ในขณะนั้น ให้เหตุผลว่า ไม่มีวัตถุประสงค์ที่จะเป็นเจ้าของโรงพิมพ์ ซึ่งต้องรับผิดชอบการบริหาร เพียงแต่ต้องการเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่เท่านั้น เพื่อให้บริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด สามารถทำงานได้คล่องตัวและรับงานพิมพ์อื่นได้หลากหลายขึ้น โดยกำไรที่ได้จากการขายดังกล่าว จำนวน 85.8 ล้านบาท จะนำไปใช้ในการขยายงานต่าง ๆ

ในปี 2535 เป็นปีของการขยายตัวอย่างเต็มที่ของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด อย่างแท้จริง โดยในวันที่ 20 มีนาคม 2535 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ผู้จัดการ จำกัด มีมติเพิ่มทุนจดทะเบียนจากเดิม 100 ล้านบาท เป็น 500 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญใหม่จำนวน 40 ล้านบาท ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งในและต่างประเทศ โดยบริษัทมีแผนการใช้เงินจากการเพิ่มทุนดังนี้

1. ใช้เงินลงทุนจำนวน 350 ล้านบาท เพื่อลงทุนขยายหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” แบ่งออกเป็นหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน - ภาคใต้” 125 ล้านบาท, “ผู้จัดการรายวัน - ภาคเหนือ” 125 ล้านบาท
2. ใช้ลงทุนเพื่อออกนิตยสารภาษาอังกฤษรายเดือน Asia. Inc. จำนวนในฮ่องกง จำนวน 100 ล้านบาท
3. นอกจากนี้ยังมีโครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งใช้เงินลงทุน 140 ล้านบาท แบ่งออกเป็น Fulfilment System หรือระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บและประมวลข้อมูลของลูกค้าและสมาชิก เพื่อประโยชน์

ในการบริการจัดส่งหนังสือ ตลอดจนรวบรวมและประเมินผลการบริหารงานภายใน Automated Publication Production System (APPS) หรือการจัดรูปหน้าและการผลิตต้นฉบับด้วยระบบคอมพิวเตอร์

4. โครงการขยายอาคารสำนักงาน ต่อเติมตัวอาคารเก่าบริเวณถนนพระอาทิตย์ใช้เงินลงทุน 250 ล้านบาท
5. ตกแต่งอาคารสำนักงานบนถนนปิ่นเกล้า-นครชัยศรี ใช้เงินลงทุน 90 ล้านบาท

1 เดือนหลังจากการลงมติเพิ่มทุน หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน-ภาคเหนือ” เริ่มออกจำหน่ายฉบับแรก

ในเดือนพฤษภาคม 2535 ภายหลังจากการเลือกตั้ง พล.อ.สุจินดา คราประยูร หนึ่งในคณะรัฐประหารที่ร่วมกันทำรัฐประหาร ขึ้นดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ทำให้เกิดกระแสการต่อต้านจากประชาชนอย่างรุนแรง สถานการณ์ของประเทศเข้าขั้นวิกฤต หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ซึ่งได้ประกาศไว้แล้วว่า จะอยู่ข้างประชาชนมาตั้งแต่ครั้งที่มีการปฏิวัติในเดือนกุมภาพันธ์ปี 2534 จึงได้ตีพิมพ์บทความความหมายเหตุผู้จัดการ ที่หน้า 1 วันที่ 6 พฤศจิกายน 2535 เรียกร้องให้ พล.อ. สุจินดา ลาออกจากตำแหน่ง โดยความตอนหนึ่งระบุว่า

“แม้พลเอก สุจินดา จะได้รับการแต่งตั้งอย่างถูกต้องตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ฉบับดังกล่าว แต่ก็ “ขาดความชอบธรรมทางการเมือง” เพราะผ่านกลไกอำนาจรัฐอันฉ้อฉลหลังรัฐประหาร 23 กุมภาพันธ์ 2534 จนกระทั่งก่อให้เกิดวิกฤตการณ์ทางการเมือง ซึ่งสาเหตุที่แท้มาจากการที่กรอบกติกา และกฎเกณฑ์แห่งระบบการเมือง ถูกทำลายครั้งแล้วครั้งเล่า โดยรัฐประหารที่เป็นผู้วางกรอบกติกาและกฎเกณฑ์นั่นเอง ไม่เคยเลยสักครั้งที่จะเป็นเจตจำนงร่วมกันของประชาชน

แต่ในภาวะการณ์ปัจจุบันที่โลกก้าวเข้าสู่ยุคสงครามเศรษฐกิจแทนสงครามลัทธิ และเกือบ 2 ใน 3 ของรายได้ประชาชาติของประเทศไทย ขึ้นอยู่กับการค้าระหว่างประเทศ จำเป็นที่จะต้องมีระบบการเมืองที่แน่นอน ชัดเจน เป็นธรรม และได้รับการยอมรับจากประชาชนไทยและประชาคมโลก และทางแก้วิกฤตการณ์ครั้งนี้คือ พลเอก สุจินดา ต้องลาออกจากตำแหน่งนายกรัฐมนตรี และดำเนินการให้มีกรอบกติกา และกฎเกณฑ์แห่งระบบการเมือง อันเกิดจากเจตจำนงร่วมกันของประชาชนโดยเร็ว”

นอกจากนี้ในวันที่ 8-11 พฤษภาคม 2535 หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ออกฉบับเฉพาะกิจรอบป้าย ขนาดแท็บลอยด์ ต่อเนื่องกัน 4 วัน ด้วยเหตุผลตามที่แถลงไว้ว่า

“สถานการณ์ทางการเมืองในขณะนี้มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากมีการปิดกั้นข่าวสารของสื่อต่าง ๆ โดยเฉพาะสื่อของรัฐคือ วิทยุและโทรทัศน์ทำให้ประชาชนโดยทั่วไปไม่สามารถ

ทราบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในการเรียกร้องให้ พลเอก สุจินดา คราประยูร ออกจากตำแหน่งนายกรัฐมนตรี

การต่อสู้ทางการเมืองครั้งนี้ มีความสำคัญที่จะชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มในอนาคตของประเทศไทยว่าจะก้าวไปในทิศทางที่รุ่งโรจน์ของประชาธิปไตย หรือมีดমনของเผด็จการเบ็ดเสร็จ

กองบรรณาธิการ “ผู้จัดการรายวัน” เห็นความจำเป็นที่จะต้องรายงานข่าวสารที่เกิดขึ้นในช่วงกลางคืนถึงเช้าตรู่ของวานนี้ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ทุกระยะเพื่อที่จะให้สาธารณชนสามารถเข้าใจความต่อเนื่องของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในบ้านเมืองได้ทันทั่วทั้งที่ไม่ตกเป็นเหยื่อของการโฆษณาชวนเชื่อ

เรามีความเชื่อว่า ในยุคของข่าวสารข้อมูลนี้ ประชาชนควรที่จะได้รับทราบข่าวสารอย่างเปิดเผยและรอบด้าน เพื่อการตัดสินใจต่ออนาคตอย่างมีอิสระและด้วยใจเป็นธรรม”

สถานการณ์ความขัดแย้งทางการเมืองในประเทศรุนแรงมากพอ ๆ กับกระแสการต่อต้านของประชาชน จนเกิดการประท้วงขับไล่นายกรัฐมนตรีจากชนชั้นกลางในกรุงเทพมหานคร ที่เรียกกันต่อมาว่า “มือบมือถือ” ด้านหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ก็ยังนำเสนอข่าวต่อต้านรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง

ในรายงานของ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ระบุว่า 13 พฤษภาคม 2535 มีแหล่งข่าวที่เชื่อถือได้ในกระทรวงมหาดไทยยืนยันว่า นายทหารระดับสูงของกองทัพอากาศ 2 คน เคยได้เข้าหารือกับ พลตำรวจโท วิโรจน์ เปาอินทร์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทยในขณะนั้น เพื่อให้หาทางตั้งข้อหาจับกุมและดำเนินคดีกับ สนธิ ลิ้มทองกุล กรรมการผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการ จำกัด เนื่องจากเห็นว่าหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” น่าจะมีความผิดฐานปลุกปั่นยุยงให้เกิดการชุมนุมเกินกว่า 10 คน สร้างความวุ่นวายให้กับบ้านเมือง อันเป็นความผิดทางอาญา แต่ต่อมาพลอากาศเอก เกษตร โรจนนิล ผู้บัญชาการทหารสูงสุด และผู้บัญชาการทหารอากาศ หนึ่งในคณะ รสช. ออกมากล่าวว่าไม่เป็นความจริงไปเอาข่าวจากที่ไหนมา

ส่วนข้อหาที่จะเอาความผิดกับหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” นั้น ทางตำรวจสันติบาล ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสิ่งพิมพ์ พบว่ามีเพียงข้อหาเดียวคือ ออกฉบับพิเศษ รอบบ่าย นอกเหนือจากรอบเช้าตามเงื่อนไขที่ได้รับอนุญาต ซึ่งหากเป็นเช่นนั้น ก็สามารถเอาผิดกับหนังสือพิมพ์ที่ออกหลายรอบในวันเดียวกันได้อีกหลายฉบับด้วย

แต่ข่าวลือการปิดหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ก็มีออกมาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งวันที่ 18 พฤษภาคม 2535 วันที่เกิดเหตุการณ์ปะทะกันระหว่างทหารของคณะ รสช. และผู้ประท้วงขับ

โล่ นายกรัฐมนตรี ที่เรียกกันภายหลังว่า “พฤษภาทมิฬ” นั้น เจ้าหน้าที่ตำรวจได้เข้าตรวจค้นสำนักงาน บริษัท ผู้จัดการ จำกัด และ หนังสือพิมพ์ในเครือ

ต่อมา 21 พฤษภาคม 2535 พลตำรวจเอก สุวิทย์ อมรวิวัฒน์ อธิบดีกรมตำรวจมีคำสั่งปิดหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ด้วยข้อหาพาดหัวข่าวหน้า 1 ในฉบับที่ 19 พฤษภาคม 2535 ว่า “กรุงเทพฯ วันนี้...อนาธิปไตย” ซึ่งถือว่ามี ความผิดฐานเสนอข่าวที่กระทบกระเทือนต่อความมั่นคงของรัฐ แต่คำสั่งดังกล่าวถูกยกเลิกโดยบุคคลเดียวกันเมื่อ 16.30 น. ของวันเดียวกัน

นอกจากจะเผชิญกับสถานการณ์ผ่านการนำเสนอข่าวการเมือง ด้านข่าวเศรษฐกิจก็อยู่ในสถานะเช่นเดียวกัน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดย มารวย ผดุงสิทธิ์ กรรมการและผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้เป็นโจทก์ยื่นฟ้องบริษัท ผู้จัดการ จำกัด สุวิวัฒน์ ทองธนากุล บรรณาธิการผู้พิมพ์และโฆษณาและ วิรัตน์ แสงทองคำ บรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ต่อศาลแพ่ง ในข้อหาว่าคอลัมน์ “หมายเหตุธุรกิจ” โดย วิรัตน์ แสงทองคำ ใน “ผู้จัดการรายวัน” ฉบับวันที่ 6 และ 21 มีนาคม ตามลำดับ ได้ลงเรื่อง “มารวย ผดุงสิทธิ์” และเรื่อง “บอร์ด ก.ล.ต. ยังอึมครึม หลายฝ่ายเช็งมารวย” มีข้อความหลายแห่งหมิ่นประมาท โจทก์ว่าขาดความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งไม่เป็นความจริง จึงขอให้จำเลยทั้ง 3 ชดใช้ค่าเสียหายเป็นเงิน 100 ล้านบาท

นอกจากนี้ มารวยในฐานะส่วนตัว ยังได้ยื่นฟ้องจำเลยทั้ง 3 ให้ชดใช้ค่าเสียหายเป็นเงินอีก 10 ล้านบาท

แต่ต่อมา 7 กรกฎาคม 2535 คณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งเพิ่งได้ เสรี จินตนะเสรี เป็นผู้จัดการคนใหม่ มีมติ “ให้ตลาดหลักทรัพย์ฯ ถอนฟ้องบริษัทผู้จัดการ จำกัด ในข้อหาหมิ่นประมาทตลาดหลักทรัพย์ฯ เนื่องจากได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ข้อความที่นำเสนอ ไม่ได้สร้างความเสียหายให้กับตลาดหลักทรัพย์ฯ มากถึงขั้นที่ต้องดำเนินคดีตามกฎหมาย” นอกจากนี้ยังมีข้อโต้แย้งด้วยว่า คณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ฯ มีมติให้ฟ้องบริษัทผู้จัดการ จำกัด ตามคำอ้างของ มารวย ผดุงสิทธิ์ ผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์ฯ คนก่อน จริงหรือไม่ เพราะกรรมการหลายท่านไม่ยอมรับรองมติที่ประชุมครั้งนั้น

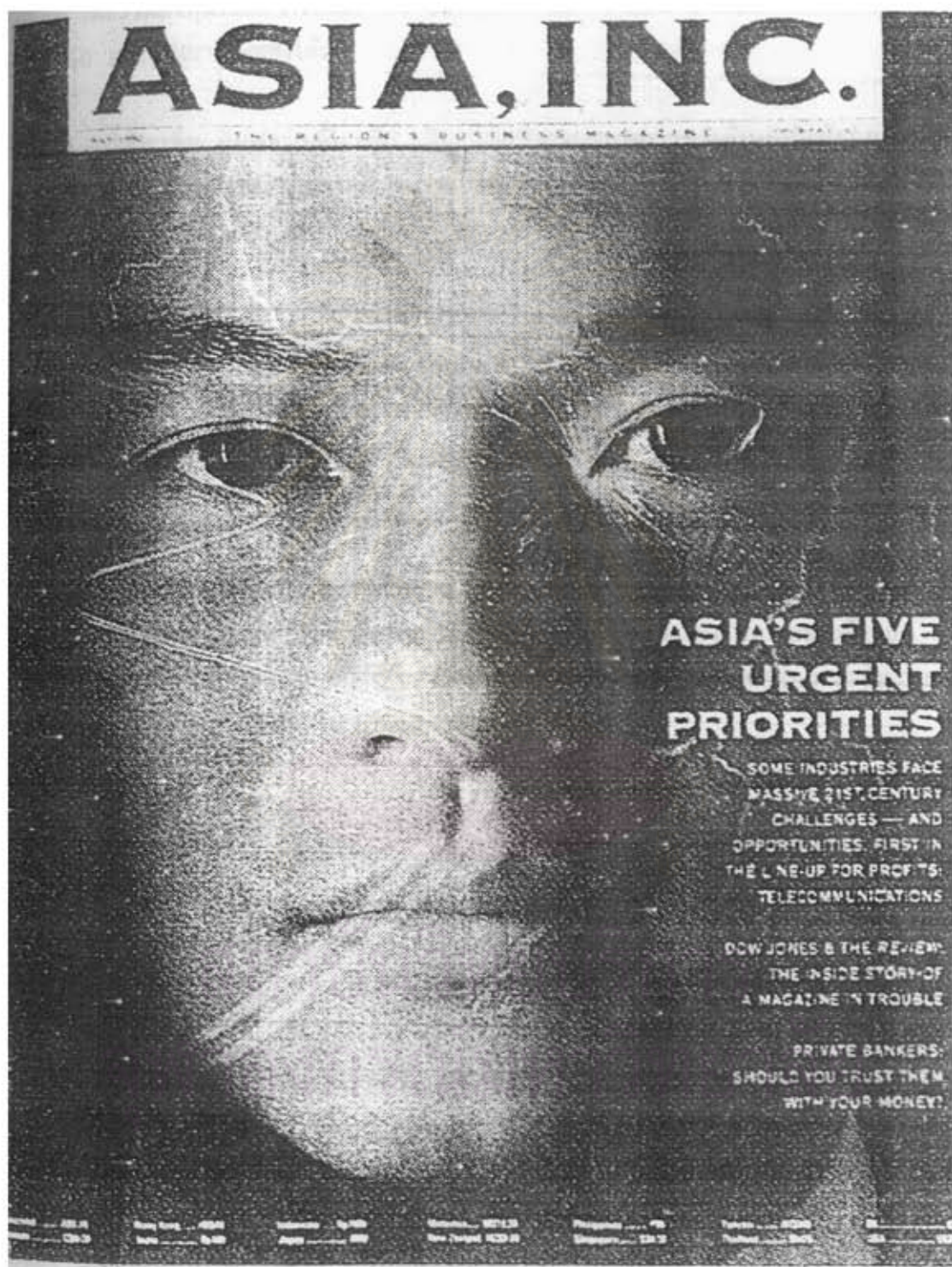
แม้ว่าจะเผชิญหน้ากับความล่อแหลมทางการเมือง และเศรษฐกิจ ในปีนั้นการขยายตัวของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ในโครงการต่าง ๆ ในช่วงต้นปีก็ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีโครงการเพิ่มขึ้นด้วย ด้านในประเทศ หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ออกฉบับวันเสาร์ - อาทิตย์ โดยได้จัดทำ Weekend อันเป็นรูปแบบนิตยสารขนาดแท็บลอยด์ ขายควบคู่กันในราคาเท่าเดิม โดยมี นิรันดร์ ทองปาน เป็นบรรณาธิการ

ด้านต่างประเทศ ในเดือนกรกฎาคม 2535 นิตยสาร Asia. Inc นิตยสารรายเดือนภาษาอังกฤษ ซึ่งจัดทำโดยกองบรรณาธิการมีโออาซีฟในฮ่องกง มี แอนโทนี พอล เป็นบรรณาธิการบริหาร เริ่มออกจำหน่ายฉบับแรกมีเนื้อหาว่าด้วยธุรกิจในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกโดยเฉพาะยอดพิมพ์ระยะแรก 40,000 ฉบับ วางตลาดในฮ่องกง, มาเลเซีย, สิงคโปร์, ฟิลิปปินส์, เกาหลีใต้, ไต้หวัน และไทย รวมทั้งในออสเตรเลีย, นิวซีแลนด์, สหรัฐฯ และยุโรป กลุ่มผู้อ่านเป้าหมายหลักคือนักบริหารธุรกิจชาวเอเชียรุ่นใหม่ที่ดินตัวต่อข้อมูลข่าวสาร



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 6 แสดงตัวอย่าง นิตยสาร Asia Inc. (เอเชีย อินค์)



27 กรกฎาคม 2535 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ผู้จัดการ จำกัด มีมติให้นำเงินทุนที่ได้รับจากการจัดสรรหุ้นเพิ่มทุนจำนวน 13.5 ล้านหุ้น ไปใช้ร่วมลงทุนในบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ 3 บริษัท โดยร่วมลงทุนในอัตราร้อยละ 70 ของทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท เรียกชำระร้อยละ 50 ของแต่ละบริษัทซึ่งได้แก่

1. บริษัท เอ็ม อินฟอร์เมชัน กรุ๊ป เป็นบริษัทที่ลงทุนขยายงานทางด้านธุรกิจข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งเป็นกิจการที่มีการขยายตัวสูงมาก โดยจะขยายงานเข้าไปสู่บริษัทที่จัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สื่อสาร ซอฟต์แวร์เฮ้าส์ และการบริการทางด้านข้อมูลผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ
2. บริษัท เอ็ม พับลิชชิง กรุ๊ป เป็นบริษัทที่ลงทุนเพื่อขยายงานทางด้านสิ่งพิมพ์ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งในและนอกประเทศ นอกเหนือจากสิ่งพิมพ์ทางการเงินและการบริหาร เช่น นิตยสารด้านผู้หญิง และแฟชั่น นิตยสารต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก
3. บริษัท เอ็ม พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ เป็นบริษัทที่ลงทุนขยายงานทางการพัฒนาที่ดินและอาคาร เพื่อใช้เป็นสำนักงานสำหรับกิจการภายใน และรองรับการขยายตัวของบริษัทฯ อาทิ อาคารสำนักงานใหญ่ที่ใช้เป็นสำนักงานบริหารส่วนกลาง และศูนย์ข้อมูลสำนักงานจัดจำหน่ายที่ใช้เป็นศูนย์จัดจำหน่ายและระบบงานสมาชิก

รวมทั้งก่อตั้ง บริษัท นิวเจนเนอเรชั่นพับลิชชิง จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 30 ล้านบาท โดยจิระจิตร วัฒนวาทิน เป็นกรรมการผู้จัดการ และ ศรณีย์ จินายน เป็นบรรณาธิการบริหาร ดำเนินธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์และสื่อทางการศึกษาเพื่อเยาวชน โดยเฉพาะหนังสือที่ซื้อลิขสิทธิ์จากต่างประเทศเพื่อจัดทำเป็นภาษาไทย และวารสารรายเดือนสู่โลกกว้าง

การขยายตัวอย่างรวดเร็วของ บริษัท ผู้จัดการ จำกัด เริ่มได้รับการติดตามจากสื่อมวลชนในต่างประเทศ โดยวันที่ 12 ตุลาคม 2535 หนังสือพิมพ์ The New York Times ในสหรัฐฯ ตีพิมพ์รายงานข่าวโดย Deirdre Carmody กล่าวถึง สนธิ ลิ้มทองกุล ว่า เป็นผู้ลงทุน 3-4 ล้านดอลลาร์ เพื่อกอบกู้กิจการนิตยสาร Buzz ซึ่งประสบปัญหาการเงินเมื่อต้นปีที่แล้ว และกำลังจะลงทุนอีก 10 ล้านดอลลาร์ เพื่อให้ Buzz Inc. เป็นศูนย์ปฏิบัติการย่านเวสต์โคสต์ของสหรัฐฯ โดยจะขยายบริษัทแม่ด้วยการซื้อนิตยสารใหม่หลายฉบับในแคลิฟอร์เนียไวโนเครีโอ ซึ่งจะเข้ากันได้ดีกับกิจการด้านสิ่งพิมพ์ในเอเชีย

สนธิ ลิ้มทองกุล กล่าวในการให้สัมภาษณ์ครั้งนั้น ว่า การขยายสร้างเครือข่ายธุรกิจ สิ่งพิมพ์ในประเทศที่เจริญแล้วนั้นจะเป็นที่มาของการสร้างกำไรให้กับบริษัท เชื่อมั่นการขยายตัว ครั้งนี้มีความพร้อมทั้งเงิน ความสามารถ

หนังสือพิมพ์ The New York Times รายงานอีกว่า นอกจากถือหุ้นใหญ่ในนิตยสาร Buzz แล้ว สนธิ ลิ้มทองกุล ยังมีหุ้น 25% ใน Globe Media ที่เมืองลอสแอนเจลิส ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนขายโฆษณาสำหรับสิ่งพิมพ์ในสหรัฐฯ ยุโรป และเอเชีย รวมทั้งลงทุนซื้อโรงพิมพ์ Frye & Smith

แต่ถ้ารวมกิจการทั้งในเอเชียและยุโรปในกลุ่มบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ซึ่งสนธิ ลิ้มทองกุล เป็นประธานกลุ่มแล้ว มีถึงกว่า 30 บริษัท ประกอบธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ การพิมพ์, ขายโฆษณา ทั่วโลก, บริการข่าวสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำรายได้รวมกันประมาณปีละ 600 ล้านดอลลาร์ หรือประมาณ 15,000 ล้านบาท

สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2535 ผลการดำเนินงานงวด 1 ปี บริษัทผู้จัดการ จำกัด มีสินทรัพย์รวม 2288.90 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 1838.75 ล้านบาท รายได้รวม 758.52 ล้านบาท กำไรสุทธิ 155.68 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อหุ้น 9.99 บาท

ส่วนบริษัทผู้จัดการ จำกัด และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวม 2,383.90 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 1844.64 ล้านบาท รายได้รวม 769.38 ล้านบาท กำไรสุทธิ 161.52 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อหุ้น 10.36 บาท

2536

ในปี 2536 การขยายตัวของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ยังคงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้น 1 มกราคม มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานในส่วนของงานบริหาร กองบรรณาธิการใหม่ โดย สุวัฒน์ ทองธนากุล จากตำแหน่งบรรณาธิการผู้พิมพ์โฆษณา "ผู้จัดการรายวัน" ไปเป็นผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ, ไพโรจน์ จันทรมณี เป็นบรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์", ขุนทอง ลอเสรีวานิช เป็นบรรณาธิการบริหารนิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน"

นอกจากนั้น บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ยังเตรียมการที่จะพัฒนาเทคโนโลยีมาเสริมการทำงานของกองบรรณาธิการเพิ่ม โดยวิรัตน์ แสงทองคำ ประธานคณะกรรมการพัฒนากองบรรณาธิการ เสนอแผนงานวางเครือข่ายข่าวผู้จัดการ (Manager News Network) อย่างเป็นทางการ โดยถือหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" เป็นแกนกลางในการสร้างมูลค่าเพิ่มของข่าวสาร

ที่สามารถเผยแพร่ออกมาทางสื่อชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่สื่อสิ่งพิมพ์ ไปถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยสามารถผลิตตามฐานเวลาตั้งแต่ Realtime Service ไปจนถึง News Database

อย่างไรก็ตาม โครงการนี้ดำเนินไปอย่างล่าช้า เนื่องจากความขัดแย้งภายในระหว่างฝ่ายบริหารและกองบรรณาธิการ สาเหตุหนึ่ง เป็นเพราะการลงทุนครั้งนี้ใช้เงินลงทุนสูง ความขัดแย้งนี้ส่งผลกระทบต่อเนื้อต่อโครงการหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ในภูมิภาค หรือ โครงการ National Newspaper ทำให้ล่าช้าออกไป

ดังนั้น ในวันที่ 14,15,18 มกราคม 2536 หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ในคอลัมน์ “หมายเหตุธุรกิจ” โดย วิรัตน์ แสงทองคำ เจ้าของโครงการ National Newspaper ของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด จึงได้ตีพิมพ์บทความ 3 ตอนจบ เรื่อง “National Newspaper” เรียกร้องให้เจ้าของธุรกิจหนังสือพิมพ์ในประเทศไทยปรับความคิดให้มีลักษณะทั่วทั้งชาติ (nationalization) เพื่อลดความเหลื่อมล้ำระหว่างเมืองกับชนบท เพราะคนต่างจังหวัดกว่าครึ่งของประเทศต้องอ่านหนังสือพิมพ์ซึ่งลงวันที่เดียวกัน แต่ข่าวสารล่าช้ากว่าคนกรุงเทพฯ ถึง 24 ชั่วโมง ทั้งที่ธุรกิจนี้สามารถระดมทุนจากประชาชน เพื่อซื้อเทคโนโลยีและสร้างระบบการผลิตให้เป็น National Newspaper ที่สามารถตอบสนองผู้บริโภคเพื่อความเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของสังคมได้

บทความนี้เป็นที่มาของการปรับตัวของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ในเรื่องเทคโนโลยี ทำให้หนังสือพิมพ์หลายค่ายเริ่มคิดและลงทุนขยายสู่ภูมิภาค

ในเดือนกุมภาพันธ์ 2536 หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” มีการปรับโครงสร้างการนำเสนอใหม่อีกครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการเมืองที่เข้าสู่ภาวะปกติ และการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศภายหลังเหตุการณ์ “พฤษภาทมิฬ” อีกทั้งเพื่อตอบสนองความต้องการบริโภคข้อมูลข่าวสารของกลุ่มนักธุรกิจ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้อ่านเป้าหมายและเป็นกลุ่มที่แสดงบทบาทหลักในสังคม โดยแบ่งเป็น 3 เช็กชั้น คือ

เช็กชั้นที่ 1 เสนอข่าวเศรษฐกิจมหภาค (เอเชียอาคเนย์ การค้า - การลงทุน คมนาคม สิ่งแวดล้อม ภูมิภาคเศรษฐกิจ-การเมืองระหว่างประเทศ การเมืองในประเทศ และบทความบทวิเคราะห์)

เช็กชั้นที่ 2 เสนอข่าวตลาดเงินตลาดทุน

เช็กชั้นที่ 3 เสนอข่าว Corporate & Marketing (เทคโนโลยีสารสนเทศยานยนต์ อสังหาริมทรัพย์ ศิลปะ-สังคม สารคดีต่างประเทศ)

ในด้านเนื้อหานั้น การรายงานข่าวเรื่อง “ตำนานอาฟต้า 5 ปี จะพิสูจน์ว่าใครแน่กว่ากัน” โดย ศิริเพ็ญ กระตุกษ และ วิลาวรรณ วิวัฒนาภักดิ์ ในนิตยสาร “ผู้จัดการรายเดือน” ฉบับ

มีนาคม 2535 ได้รับรางวัลชนะเลิศ ประกวดรายงานข่าวและบทความ โครงสร้าง City Bank Pan-Asia Journalism Award ประจำปี 2535 ซึ่งเริ่มขึ้นปีแรก เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการฉลองครบรอบ 90 ปีของกิจการซีทีแบงก์ในเอเชีย โดยจัดประกวดใน 13 ประเทศ

ขณะเดียวกันการรายงานข่าวเรื่อง "Russia Reconstructs" ของนิตยสาร Asia, Inc ชนะเลิศรางวัลนี้ในฮ่องกง

ขณะที่บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (Eastern Printing Co. Ltd. EPCO) เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ และ เริ่มซื้อขายตั้งแต่ 26 เมษายน 2536

ในด้านการขยายตัวของธุรกิจของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด ในต่างประเทศ ก็ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่องเช่นกัน ในเดือน มีนาคม 2536 สนธิ เข้าซื้อกิจการ นิตยสาร L.A. Style มูลค่า 2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 50 ล้านบาท จากบริษัทในเครือ American Express Co. (Amex) ที่ต้องการลดค่าใช้จ่ายของกลุ่ม

นิตยสาร L.A. Style นั้นเคยเป็นหนังสือขายดีในลอสแอนเจลิส สหรัฐอเมริกา สนธิ คาดว่าการเข้าซื้อกิจการครั้งนี้ จะช่วยเพิ่มฐานสมาชิกให้กับนิตยสาร Buzz ซึ่งเข้าซื้อกิจการไว้ก่อนหน้านั้น การซื้อกิจการครั้งนี้ทำให้ยอดพิมพ์ของ L.A Style สูงถึง 100,000 เล่ม จากเดิม 68,000 เล่ม เนื่องจากจะมีการโอนฐานสมาชิกของ L.A. Style มาเป็น Buzz ด้วย

23 เมษายน 2536 นิตยสารเล่มใหม่ชื่อ Asian Advertising and Marketing ออกจำหน่ายใหม่ในรูปของนิตยสารรายเดือน โดยบริษัทได้จัดส่งจดหมายแบบฟอร์มที่จะให้ผู้บริหารด้านการตลาดเป็นสมาชิกฟรีแล้วก่อนหน้านี้

ในช่วงกลางปี 2536 หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" มีการปรับโครงสร้างอีกครั้ง โดยเพิ่มหน้าเช็กชั้นที่ 4 ว่าด้วยวัฒนธรรมและการเมือง สาเหตุของการปรับโครงสร้างนี้ เพื่อให้การนำเสนอของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" สอดคล้องกับการเปลี่ยนโครงสร้างของสังคมหลังจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในเดือนพฤษภาคม 2535 ที่ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างในสังคม-เศรษฐกิจ-การเมืองภายในถูกดึงรั้งเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกอย่างแน่นแฟ้นส่งผลให้วิชาชีพสื่อมวลชนจำต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถติดตาม เข้าใจ และอธิบายได้ทั้งปรากฏการณ์และสาระสำคัญที่ซับซ้อนทุกแง่มุม

ในครั้งนั้น กองบรรณาธิการ "ผู้จัดการรายวัน" ให้ความหมายของ "วัฒนธรรม" ว่า หมายถึง รากฐานและกรอบโครงสร้างของผู้คนและสังคม อาทิ คุณภาพชีวิต รูปการ จิตสำนึก ศิลปะ สันทนาการ และการปะทะสังสรรค์ทั้งปวง ฯลฯ ที่ก่อตัวเป็นอารยธรรมร่วมสมัย

ส่วนการเมือง หมายถึง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของบ้านเมือง อันได้แก่ผลประโยชน์ส่วนรวมทุกระดับ และทุกด้านของประเทศชาติ และประชาคมโลก นับแต่การทูต การทหาร เศรษฐกิจ การคลัง ฯลฯ มิได้จำกัดเพียงแค่นักการเมือง พรรคการเมือง กองทัพ ที่ช่วงชิงและแสวงหาอำนาจและผลประโยชน์

อย่างไรก็ตาม การเปิดเข็ช้้นการเมือง ก็เป็นส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสนใจทางการเมืองของสนธิ

ด้านบริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด การดำเนินในช่วง 3 ปีแรกนั้น ได้มีการลงทุนสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เก็บข้อมูลจำนวนมากทั้งในระบบคอมพิวเตอร์ และแฟ้มเอกสาร แต่บริษัทประสบปัญหาไม่สามารถหารายได้จากฐานข้อมูลดังกล่าวได้ กิจการมีปัญหาเรื่องผลการขาดทุน เพราะตลาดในประเทศยังไม่พัฒนาพอที่จะลงทุนในฐานข้อมูลซึ่งมีราคาแพง แต่ความต้องการข้อมูลเบื้องต้นจากสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งมีราคาไม่แพงนั้น ยังคงมีอยู่สูง ดังนั้นที่ประชุมผู้บริหารของบริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด จึงตัดสินใจที่จะรื้อฟื้นหนังสือพิมพ์ "หุ้นไทย" กลับมาใช้ โดยออกเป็นหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ ชื่อ "หุ้นไทย รายสัปดาห์"

โดยกำหนดนโยบายให้ หนังสือพิมพ์ฉบับนี้ เป็นหนังสือพิมพ์เฉพาะกลุ่มที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับภาวะการขยายตัวของตลาดหุ้นไทยเริ่มออกจำหน่ายฉบับแรก 31 พฤษภาคม - 6 มิถุนายน 2536 โดยสมชัย วงษาภาคย์ เป็นบรรณาธิการบริหาร

ในวันที่ 14 กรกฎาคม 2536 บริษัท ผู้จัดการ จำกัด ได้แจ้งต่อตลาดหลักทรัพย์ว่าได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ต่อ กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์

30 สิงหาคม 2536 โครงการหนังสือพิมพ์ระดับชาติ (National Newspaper) ที่ริเริ่มมาตั้งแต่ปี 2533 ประสบความสำเร็จ หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ยกสถานะเป็นหนังสือพิมพ์ระดับชาติ (National Newspaper) โดยส่งภาพข่าวผ่านดาวเทียมไปยังหาดใหญ่ และตีพิมพ์ที่นั่น ทำให้หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน - ภาคใต้" สามารถเสนอข้อมูลข่าวสารได้พร้อมเพรียงกับฉบับที่ออกในกรุงเทพฯ แม้โครงการนี้จะเป็นการริเริ่มของบริษัท ผู้จัดการ จำกัด แต่ก็เป็นที่เสียดายว่า หนังสือพิมพ์ฉบับนี้มีแค่หนังสือพิมพ์ฉบับแรกที่ดำเนินการภายใต้โครงการนี้ โดยก่อนหน้านี้นี้เพียงไม่กี่วันหนังสือพิมพ์ กรุงเทพธุรกิจ คู่แข่งจากกลุ่มเนชั่น มัลติมีเดีย ได้ชิงประกาศพิมพ์ด้วยระบบนี้ไปก่อน

การก้าวสู่โครงการหนังสือพิมพ์ระดับชาติ ทำให้บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด ต้องใช้กลยุทธ์การตลาด และการส่งเสริมการขาย ด้วยการโฆษณาทั้งในสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ และสื่อโทรทัศน์

โดยโครงการโฆษณาเหล่านี้ประสบความสำเร็จอย่างมาก ทำให้บริษัทมีรายได้จากการขายโฆษณาสูงสุดเดือนละประมาณ 50 ล้านบาท

ขณะเดียวกันก็ได้รับรางวัลโฆษณายอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย (TACT Award) ครั้งที่ 17 ประจำปี 2535-6 ประเภทสื่อโฆษณากลางแจ้งรางวัลเหรียญทอง อาทิ ชุด “กัปตัน” ของหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน”, ประเภทสถาบัน รางวัลเหรียญเงิน ชุด “โฮว์ พิคเจอร์” ได้แก่หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” และประเภทส่งเสริมการขาย ได้แก่ชุด “Golf” ของหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน”

การขยายตัวของของบริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด ในรอบ 10 ปีนับตั้งแต่การก่อตั้งเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และดูเหมือนจะเป็นการขยายตัวที่หยุดไม่ได้ โดยการขยายตัวเหล่านี้ได้รับการจับตามองอย่างใกล้ชิดจากสื่อมวลชนในต่างประเทศ หนังสือพิมพ์ The Asian Wall Street Journal ฉบับวันที่ 29 กันยายน 2536 รายงานข่าวหน้า 1 โดย ซินเธีย โอเวนส์ กล่าวถึง สนิธิ ลิ้มทองกุล กรรมการผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) ว่าเป็น เจ้าของสิ่งพิมพ์ชาวไทยผู้กล้าเสี่ยง และมีความมุ่งหมายจะก้าวสู่ระดับโลก แต่ขณะเดียวกันก็คำนึงถึงความต้องการของท้องถิ่นด้วย โดยยืนยันว่า อนาคตนั้นอยู่ที่การทำให้ผู้คนรับทราบข่าวสารที่กระทบใกล้ชิดตัวพวกเขา ในภาษาของพวกเขาเอง

ในการให้สัมภาษณ์ครั้งนั้น สนิธิ ก็ถือโอกาสประกาศการลงทุนครั้งใหม่ของเขากครั้งนั้น คือ วางแผนจะจัดทำ Asia, Inc ฉบับภาษาจีนและญี่ปุ่นขึ้นมาในปี 2537 โดยในขณะนั้น Asia Inc. ฉบับภาษาอังกฤษยังขาดทุนอยู่และจะต้องลงทุนในนิตยสารนี้เพิ่ม 10 - 15 ล้านดอลลาร์ หรือประมาณ 250 ล้านบาท จึงจะถึงจุดคุ้มทุน โดยรวมทั้งกลุ่ม บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด ในขณะนั้นมีการลงทุนไปแล้วไม่ต่ำกว่า 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 25,000 ล้านบาท ทั้งหมดอยู่ภายใต้การดูแลของบริษัทลงทุน (Holding Company) ชื่อ บริษัท เตอะ เอ็ม กรุ๊ป จำกัด

การดำเนินการในกองบรรณาธิการของบริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด นั้นมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ในช่วงปลายปี 2536 นี้ กระแสของการลงทุนและการเปิดประเทศจีนเกิดขึ้น ดังนั้นในช่วงปลายปีในเดือนพฤศจิกายน 2536 หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” จึงเพิ่มเนื้อที่ข่าวใหม่ 2 ส่วน

ส่วนแรกว่าด้วย “จีน” ในเช็กชั้นที่ 1 ทุกวันจันทร์ เป็นการจับตามองเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเศรษฐกิจของจีน ซึ่งกำลังมีอัตราการเจริญเติบโตสูงที่สุดในโลกเวลานี้ และมีส่วนเชื่อมโยงมาถึงการขยายตัวของธุรกิจและเศรษฐกิจเอเชียแปซิฟิก รวมทั้งไทยอย่างลึกซึ้ง โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การเสนอภาคความสัมพันธ์ในชั้นรากฐานระหว่างเศรษฐกิจจีน โดยเฉพาะจีนภาคใต้

ที่มีผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบต่อเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และการค้า- การลงทุนระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

นอกจากนี้ยังเพิ่มส่วนที่ 2 ว่าด้วย “กีฬา” ในเซ็กชัน 4 (วัฒนธรรม & การเมือง) ทุกวัน เนื่องจากตระหนักถึงความสำคัญของกีฬา ซึ่งเป็นทั้งการผ่อนคลาย การฝึกฝนและเอาชนะตนเอง, การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมในรูปแบบลักษณะของ cross-cultural ตลอดจนการเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ระดับโลก นอกจากนี้ ยังเป็นอีกมิติหนึ่งอันขาดเสียไม่ได้ของมวลมนุษย์ที่กำลังเคร่งเครียดอยู่กับการต่อสู้เพื่อดำรงชีวิตบนความไม่แน่นอนและสับสนของยุคสมัย

ในด้านการดำเนินการนั้น ที่ประชุมคณะกรรมการ บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด มีมติในวันที่ 13 ธันวาคม 2536 ให้บริษัทฯ ร่วมลงทุนในบริษัทไคเรคท์ มาร์เก็ตติ้ง เซอร์วิส จำกัด ซึ่งทำธุรกิจด้านบริการฐานข้อมูลรายชื่อลูกค้าสำหรับธุรกิจการขายตรง โดยเริ่มต้นจากชื่อลูกค้าสมาชิกในกลุ่มผู้จัดการ รวมทั้งการขายตรงผ่านแคตตาล็อก และ สื่อต่าง ๆ บริษัทนี้มีทุนจดทะเบียนเรียกชำระเต็มมูลค่าหุ้นจำนวน 60 ล้านบาท แบ่งออกเป็น 6 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท โดยแต่เดิมบริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ 0.1 ล้านหุ้น คิดเป็นสัดส่วน 1.67% ของทุนจดทะเบียน ทั้งนี้บริษัทฯ จะเข้าไปซื้อหุ้นเพิ่มอีกจำนวน 5 ล้านบาท ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ ถือหุ้นรวมทั้งสิ้น 0.6 ล้านหุ้นคิดเป็น 10 % ของทุนจดทะเบียน ส่วนที่เหลือถือหุ้นโดยบริษัท เดอะเอ็ม กรุ๊ป จำกัด และสนธิ ลิ้มทองกุล บริษัทนี้ต่อมารับหน้าที่ในการขายพื้นที่โฆษณาในหนังสือพิมพ์ทั้งหมดของบริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด โดยได้มีรายได้ เป็นค่าธรรมเนียมร้อยละ 30% ของยอดโฆษณาที่ขายได้

นอกจากนี้ บริษัทได้ลงทุนเพิ่มในบริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด ซึ่งทำธุรกิจด้านจำหน่ายและให้บริการในการจัดหาและจัดทำข้อมูลข่าวสาร มีทุนจดทะเบียนเรียกชำระเต็มมูลค่าหุ้นจำนวน 200 ล้านบาท แบ่งออกเป็น 20 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท เป็นจำนวนเงิน 3.9 ล้านหุ้น ราคาหุ้นละ 10 บาท เป็นจำนวนเงิน 39 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 19.6% ของทุนจดทะเบียน

ในปี 2536 ถือเป็นปีที่บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด ประสบความสำเร็จอย่างสูง ในด้านการยอมรับจากประชาชน แต่การดำเนินธุรกิจบริษัทกลับมีกำไรลดลง ทั้งนี้เป็นผลจากการขยายตัวในอัตราสูงมาก ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก

ผลการสำรวจของบริษัทดีมาร์ รีเสิร์ช จำกัด ในเรื่องจำนวนผู้อ่านที่นิยมสื่อหนังสือพิมพ์และนิตยสารที่จำหน่ายอยู่ในท้องตลาดในรอบปี 2536 ซึ่งเลือกสุ่มตัวอย่างจากผู้อ่านชายและหญิงทั่วประเทศ จำนวน 5,000 คน ระหว่างช่วงอายุ 12-15 ปี ปรากฏว่า

ประเภทหนังสือพิมพ์รายวันทั่วไป “ผู้จัดการรายวัน” ได้รับความนิยมมากเป็นอันดับที่ 5 สูงขึ้นจากอันดับที่ 6 เมื่อปี 2535 ขณะเดียวกันก็สามารถรักษาอันดับ 1 ของหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวัน โดยมีผู้อ่าน 401,000 คน และมีอัตราการเติบโตของจำนวนผู้อ่านเพิ่มขึ้น 24.92 %

ประเภทหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายสัปดาห์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” ได้รับความนิยมในกรุงเทพฯ มากเป็นอันดับ 1 ด้วยจำนวนผู้อ่าน 295,000 คน ขณะที่หนังสือพิมพ์ ฐานเศรษฐกิจซึ่งอยู่ในอันดับหนึ่งมาหลายสมัย โดยมียอดผู้อ่านมากกว่าถึง 9 พันคน ในต่างจังหวัดยังคงครองอันดับ 2 คือ 118,000 คน และในขอบทั่วประเทศขยับจากอันดับ 3 เมื่อปี 2535 (ยอดผู้อ่านทั้งหมด 360,000 คน แบ่งเป็นกรุงเทพฯ 266,000 คน ต่างจังหวัด 94,000 คน) มาอยู่ที่อันดับ 2 แทนหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ด้วยยอดผู้อ่าน 413,000 คน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” เป็นเพียงฉบับเดียวที่มีอัตราการเติบโตสูงขึ้นทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ขณะที่หนังสือพิมพ์ประเภทเดียวกันฉบับอื่นกลับมีอัตราการเติบโตลดลง

ส่วนประเภทนิตยสารธุรกิจรายเดือน “ผู้จัดการรายเดือน” มียอดผู้อ่านสูงสุดถึง 508,000 คน เป็นการอยู่ในอันดับหนึ่ง 7 ปีติดต่อกัน

ในด้านการดำเนินธุรกิจ ณ สิ้น 31 ธันวาคม 2536 ผลการดำเนินการงวด 1 ปี บริษัทผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) มีสินทรัพย์รวม 2,818.96 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 23.24 และเนื่องจากปี 2536 เป็นปีแห่งการขยายตัวของบริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด และส่วนใหญ่เป็นการกู้จากสถาบันการเงิน ทำให้ในปีนี้มีบริษัทมีภาระหนี้สินทั้งสิ้น 934.188 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 107.55

ขณะที่รายได้รวม 951.349 ล้านบาทเพิ่มขึ้น 25.46 % เทียบกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นมากกว่าบริษัทจึงมีกำไรสุทธิ 135.18 ล้านบาทลดลงร้อยละ 12.9 กำไรสุทธิต่อหุ้นจึงเหลือเพียง 6.00 บาทเทียบกับปีก่อนหน้ามีกำหนดต่อหุ้น 9.99 บาท การลดลงของกำไรในปีส่งผลให้ราคาหุ้นของบริษัทที่ซื้อขายในตลาดหุ้นเริ่มลดลงไปด้วย

ตารางที่ 5 ผลการดำเนินงาน กลุ่ม แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เปรียบเทียบ 2533-2535

	2536	2535	2534
สินทรัพย์	2818.14	2288.99	1229.53
หนี้สิน	934.18	450.12	572.44
ส่วนผู้ถือหุ้น	1883.95	1838.77	657.09
รายได้	951.34	758.51	480.41
กำไร	135.18	155.68	102.76
กำไรต่อหุ้น(บาท)	6.00	9.99	11.42

หน่วย : ล้านบาท

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ยุคขยายข้ามสื่อ ข้ามชาติ และการก่อตัวของปัญหา (2537-2539)

2537

ผลจากกำไรที่ลดลงในปี 2536 ทำให้ในปี 2537 บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด ต้องปรับโครงสร้างภายในอีกครั้ง โดยมีเป้าหมายเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในทุกหน่วยงานของบริษัท

เริ่มต้นในเดือนมกราคม 2537 บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด ปรับโครงสร้างผู้บริหารบางส่วนใหม่ สนธิ ลิ้มทองกุล กรรมการผู้จัดการ ไปเป็นประธานกรรมการ, กนก อภินิ ร่อง กรรมการผู้จัดการ เป็นกรรมการผู้จัดการ (ต่อมาย้ายไปบริหารบริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด หรือ IEC บริษัทในเครืออีกแห่งหนึ่งที่ประกอบธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ และ เทเลคอม) วิรัตน์ แสงทองคำ บรรณาธิการบริหาร “ผู้จัดการรายวัน” เป็นบรรณาธิการอำนวยการ กลุ่ม “ผู้จัดการ” อีกตำแหน่ง, วิษณุ โชติตกุล เป็นบรรณาธิการบริหาร “ผู้จัดการรายสัปดาห์”

พร้อมกันนั้น ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ คือ “สำนักข่าว “ผู้จัดการรายวัน”” เพื่อทดลองป้อนข่าวผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยเริ่มต้นมีสัญญาฉบับสำนักข่าวปิสนิวส์

ในปี 2537 สถานการณ์ที่กระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด ราคากระดาษเพิ่มสูงขึ้น โดยนับตั้งแต่ต้นปี ราคากระดาษในตลาดโลกสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากระดับประมาณ 350 เหรียญสหรัฐฯ ต่อตัน เป็น 500 และ สูงสุด 700 เหรียญสหรัฐฯ ต่อตันก่อนสิ้นปี 2537 แต่สถานการณ์ทางธุรกิจ และภาวะเศรษฐกิจโดยเฉพาะภาคอสังหาริมทรัพย์ มีการ

ขยายตัวสูงทำให้ความต้องการใช้พื้นที่โฆษณายังมีอยู่สูงตามไปด้วย ดังนั้นสื่อสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่ จึงใช้วิธีผลักภาระต้นทุนค่ากระดาษที่เพิ่มขึ้นไปให้ลูกค้า ด้วยการขึ้นราคาอัตราการขายพื้นที่โฆษณา โดยที่ยอดขายโฆษณาไม่ได้ลดลง บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด ก็ใช้วิธีการนี้ แต่กระนั้นก็ต้องเริ่มปรับตัว ลดค่าใช้จ่าย

เริ่มต้นที่ หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” ปรับปรุงอีกครั้ง โดยยุบเช็กรั้ง 4 วัฒนธรรม & การเมือง มารวมกับเช็กรั้ง 1 เรียกหน้าข่าวส่วนนี้ใหม่ว่า วัฒนธรรม & ประชาสังคม (civil society) เพื่อเสนอภาพ “การเมืองของภาคประชาชน” “การเมืองของภาครัฐ” หรือ “รัฐกิจ” โดยเป็นเวทีแสดงปัญหาอุปสรรค, แนวทางเลือก-แนวทางลงแก้ไขของกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งตัวอย่างการแก้ปัญหาในต่างประเทศ และเพื่อความคล่องตัวในการผลิตข่าวสารที่ทันต่อสถานการณ์ โดยจัดระบบและเนื้อหาใหม่ ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม

พร้อมกันนั้นก็ปรับราคาจำหน่ายนิตยสาร “ผู้จัดการรายเดือน” จากเดิมฉบับละ 45 บาท เป็น 60 บาท ในเดือนเมษายน 2537

ในส่วนหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” นั้น แม้ว่าจะเป็นหนังสือที่มียอดผู้อ่านสูงสุด และมียอดรายได้จากการขายโฆษณาเข้ามาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูงจนขาดทุน โดยค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ คือเงินเดือนนักข่าว ที่ส่วนใหญ่เป็นนักข่าวอาวุโสเงินเดือนสูง แต่ความกระตือรือร้น และความสามารถสร้างสรรค์รูปแบบในการนำเสนอใหม่ลดลง

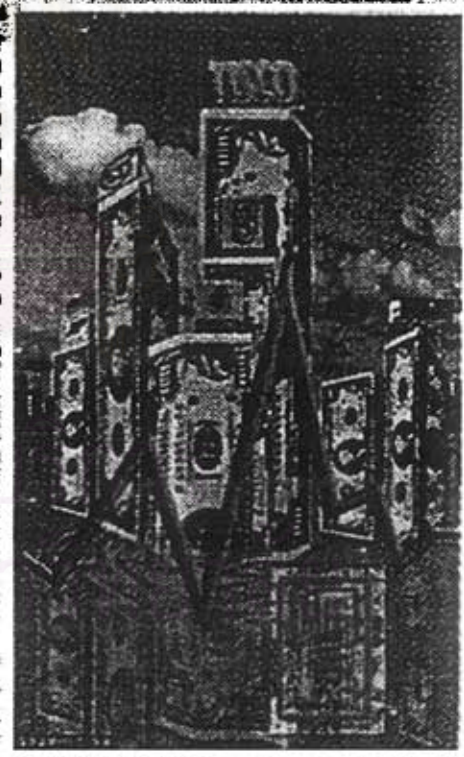
สนธิ จึงเห็นว่า มีความจำเป็นต้องปรับรูปแบบการนำเสนอของหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” เสียใหม่ โดยมอบหมายให้วิรัตน์ แสงทองคำ ในฐานะบรรณาธิการอำนวยการ เป็นผู้ดูแล

ต่อมาในเดือนพฤษภาคม 2537 หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” ยกเครื่องใหม่ ภายใต้การดูแลของ วิชญ์ โชติกุล บรรณาธิการบริหารคนใหม่ ด้วยการเปลี่ยนรูปแบบจากขนาดใหญ่บรรดอซีตมาเป็นขนาดแท็บลอยด์ ทำให้ลดจำนวนหน้าข่าวที่ไม่จำเป็นลงไปได้จำนวนหนึ่ง ในขณะที่มีเนื้อหาหลากหลาย ตอบสนองความต้องการบริโภคข่าวสารในกรอบยุทธศาสตร์การตลาดว่า “น้อยลง แต่มากกว่า” อีกทั้งไม่มีการแบ่งแยกเนื้อหาออกเป็นเช็กรั้งตามแบบเดิม แต่จัดกลุ่มสายข่าวใหม่สามารถสอดร้อยเรียงกันไปอย่างต่อเนื่องทั้งฉบับ ทำให้เนื้อหาในเล่มมีเอกภาพและเชื่อมโยงกันมากขึ้น

ภาพที่ 7 แสดงตัวอย่างหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ขนาดแท็บลอยด์

ผู้จัดการรายสัปดาห์

100 บริษัททรงคุณค่าที่สุด ทีสโก้แชมป์ปี 2536



หน้า 1-10

หน้า 11-20

หน้า 21-30

หน้า 31-40

หน้า 41-50

หน้า 51-60

หน้า 61-70

หน้า 71-80

หน้า 81-90

หน้า 91-100

ผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2536 ได้ถูกจัดอันดับโดยทีสโก้ (The Standard & Poor's) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อของ "The Standard & Poor's 100" หรือ "S&P 100" ซึ่งเป็นการจัดอันดับบริษัทที่มีมูลค่าสูงที่สุด 100 บริษัทในสหรัฐอเมริกา

ทีสโก้ได้ประกาศรายชื่อ 100 บริษัทที่มีค่าที่สุดประจำปี 2536 ซึ่งประเทศไทยมีบริษัทติดอันดับถึง 10 บริษัท ได้แก่ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัทธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทธนาคารพาณิชย์แห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัทหลักทรัพย์กสิวิทย์ จำกัด (มหาชน)

ขอเชิญชวนนักลงทุนทุกท่านให้พิจารณาการลงทุนในกองทุนรวมของ บริษัทหลักทรัพย์กสิวิทย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีความเสี่ยงต่ำและผลตอบแทนสูง

กองทุนรวม กสิวิทย์ 100 (The Standard & Poor's 100) เป็นกองทุนรวมที่ลงทุนในหุ้นของบริษัทที่มีค่าที่สุด 100 บริษัทในสหรัฐอเมริกา

ข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติม กรุณาติดต่อที่ปรึกษาการลงทุนของบริษัทหลักทรัพย์กสิวิทย์ จำกัด (มหาชน)

หน้า 28

หน้า 29

หน้า 30

หน้า 31

หน้า 32

หน้า 33

หน้า 34

หน้า 35

หน้า 36

หน้า 37

หน้า 38

หน้า 39

หน้า 40

การเปลี่ยนแปลงขนาดของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" เป็นwxตามแนวคิดของ สนิธิ ลิ้มทองกุล และวีรัตน์ แสงทองคำ ที่ต้องการลดต้นทุนการดำเนินของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ในขณะเดียวกันก็เป็นการปรับให้สอดคล้องกับแนวโน้มหนังสือพิมพ์ราย สัปดาห์ในตลาดโลก ที่ส่วนใหญ่ปรับขนาดหนังสือมาเป็นแท็บลอยด์ เพื่อสอดคล้องกับพฤติกรรม ของผู้บริโภค ที่นิยมหนังสือพิมพ์ขนาดแท็บลอยด์เพราะสะดวกต่อการอ่านในเวลาสุดสัปดาห์ โดยสนธิ เชื่อว่า ความนิยมนี้จะเกิดขึ้นในเมืองไทยด้วยเช่น และคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการปรับ ตัวครั้งนี้จะทำให้หนังสือพิมพ์ในประเทศปรับตัวตาม

อีกทั้งที่ผ่านมา บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด โดยทดลองออกหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการ Weekend ขนาดแท็บลอยด์ ออกจำหน่ายทุกวันเสาร์-อาทิตย์คู่กับหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" พบว่าได้รับการตอบรับจากผู้อ่านเป็นอย่างดี โดยยอดขายของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" เฉพาะฉบับวันเสาร์เพิ่มขึ้นกว่า 20%

หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" โฉมใหม่ออกวางจำหน่ายในฉบับวันที่ 1-7 พฤษภาคม 2537 ก่อนที่จะมีการปรับราคา 10 เป็น 20 ในเดือน มิถุนายน ปีเดียวกัน

การปรับตัวครั้งนี้เป็นการปรับในเชิงโครงสร้างที่ "สนธิ" หวังว่า จะกระตุ้นให้นักข่าวมีการ ปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีเนื้อหาที่เข้มข้น และสร้างสรรค์มากขึ้น แต่ก็ไม่เป็นตามที่หวัง เนื้อหา และการนำเสนอข่าวของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ไม่มีการปรับรูปแบบ เนื้อหา และ การนำเสนอจากนักข่าว ทำให้การลดขนาดและขึ้นราคา ส่งผลลบให้ยอดขายหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ลดลง

ในขณะเดียวกัน การปรับลดขนาดแม้จะมีการทดลองแล้วว่าผู้อ่านนิยมในความสะดวกใน การอ่านและพกพา แต่กลับไม่ยอมรับจากบริษัทนายหน้าโฆษณา หรือ เอเจนซี่ ที่เป็นตัวแทนของ บริษัทต่าง ๆ ในการซื้อพื้นที่ลงโฆษณา ทำให้ยอดขายโฆษณาของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการราย สัปดาห์" เริ่มลดลง ทั้ง ๆ ที่ภาวะการลงโฆษณาของธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะภาคอสังหาริมทรัพย์ ยังดีอยู่มากในขณะนั้น

ในส่วน สนิธิ นั้น ได้คาดการณ์ไว้แล้วว่า ในช่วงแรกหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" จะได้รับผลกระทบ และเชื่อว่าสถานการณ์จะกระตุ้มขึ้นภายหลัง แต่สุดท้ายการคาดการณ์นี้ผิด พลาด

ในปี 2537 นี้ แม้บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด จะเริ่มรับรู้ว่าการขยายตัวธุรกิจอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้นทุนภาระหนี้สินจากการดำเนินงานของบริษัทสูงขึ้นมาก แต่ความจำเป็นในการขยายตัว เพื่อการระดมทุนของบริษัท และบริษัทในเครือก็ยังคงมีอย่างต่อเนื่อง

ที่ประชุมคณะกรรมการ บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด ในวันที่ 20 มกราคม 2537 มีมติให้เข้าลงทุนใน บริษัท นอร์ทเทิร์น พรินติง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด ที่จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 แส่นหุ้น ในราคาหุ้นละ 10 บาท รวม 5 ล้านบาท คิดเป็น 25% ของทุนจดทะเบียน ทั้งนี้เพื่อขยายฐานธุรกิจ และรองรับงานพิมพ์ของบริษัทฯ ในภาคเหนือของประเทศไทย

บริษัท นอร์ทเทิร์น พรินติง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด ดำเนินธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ในส่วนภูมิภาค ขณะนั้นอยู่ระหว่างเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 10 ล้านบาท เป็น 20 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 1 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท เพื่อเป็นการขยายกิจการด้านสิ่งพิมพ์ของบริษัทฯ

ในขณะเดียวกัน การพัฒนาระบบการจัดหน้าเป็นแบบอัตโนมัติสมบูรณ์แบบที่สามารถประกอบหน้าได้ทั้งเนื้อหาข่าวและภาพได้พร้อมๆ กัน โดยส่งสัญญาณผ่านดาวเทียมไปพิมพ์ที่โรงพิมพ์ตะวันออก อันเป็นส่วนหนึ่งของโครงการหนังสือพิมพ์ระดับชาติ (National Newspaper) ก็เสร็จสิ้น

นอกจากนี้ บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด ยังได้ก่อตั้ง เบรน เซ็นเตอร์ (Brain Center) โดยมี สุวัฒน์ ทองธนากุล เป็นผู้ดูแล

เบรน เซ็นเตอร์ เป็นศูนย์จำหน่ายหนังสือเพื่อการศึกษาและบันเทิง รวมทั้งอุปกรณ์สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เริ่มเปิดดำเนินการสาขาแรกที่ลาดพร้าว ก่อนจะเปิดสาขา 2 ที่ภาคสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ 27 สิงหาคม 2537 สาเหตุที่เปิดเพราะ

1. เพื่อเสริมบริการแก่สมาชิกหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการ อย่างครบวงจร
2. ผู้บริโภคในปัจจุบันมีความตื่นตัวทางด้านการแสวงหาความรู้มากขึ้น
3. ตลาดประเภทศูนย์หนังสือทุกวันนี้ยังมีอยู่น้อยจึงมีช่องว่างและโอกาสที่จะขยายตัวได้อีกในอนาคต

อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของเบรน เซ็นเตอร์ ก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากมีปัญหาในเรื่องทำเล ที่ตั้งสาขา

ด้านหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" มีการขยายเพิ่มหน้าในฉบับวันจันทร์ โดยเพิ่มเช็ทขึ้นพิเศษอีก 8 หน้า ว่าด้วยกีฬาโดยเฉพาะ พร้อมกับลงภาพ 4 สีที่บริษัทได้ซื้อลิขสิทธิ์จาก Allsport เอเจนซีภาพข่าวกีฬาระดับโลกซึ่งส่งภาพผ่านดาวเทียมได้อย่างรวดเร็ว นับเป็นฉบับแรก

และฉบับเดียวในประเทศไทย บริษัทคาดหวังว่าการเพิ่มหน้า และความดีคักของการแข่งฟุตบอลโลก จะทำให้มียอดขายหนังสือพิมพ์ และยอดขายโฆษณาของบริษัทเพิ่มขึ้น

ต่อมา ในเดือนพฤษภาคม 2537 กองบรรณาธิการยุติหน้าข่าวกีฬาใน "ผู้จัดการรายวัน" แต่ออกหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ฉบับ สปอร์ตเอ็กเพรส มาจำหน่ายแทน โดยพิมพ์ด้วยกระดาษปอนด์ราคาฉบับละ 10 บาท โดยมี ชูวิทย์ มังกรพิศม์ เป็นบรรณาธิการข่าว ซึ่งเป็น การเปิดตัวในช่วงการแข่งขันฟุตบอลโลกกำลังได้รับความสนใจมาก แต่การดำเนินการไม่ประสบความสำเร็จด้านการขาย หนังสือพิมพ์ สปอร์ตเอ็กเพรส จึงต้องหยุดปรับปรุงชั่วคราวก่อนที่จะออกจำหน่ายอีกครั้งในวันที่ 20 สิงหาคม 2537 ในรูปแบบแท็บลอยด์ พิมพ์ด้วยกระดาษปรู๊ฟ และปรับราคาเหลือ 5 บาท โดยไม่มีหัว "ผู้จัดการรายวัน" กำกับเหมือนช่วงแรก



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 8 แสดงตัวอย่างหนังสือพิมพ์ สपोर्ट เอ็กเพรส



ในปี 2537 บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด มีการขยายตัวข้ามสื่อเป็นครั้งแรก คือโครงการวิทยุ “ผู้จัดการ” โดยเริ่มออกอากาศเป็นครั้งแรกทางคลื่น 97.5 อ.ส.ม.ท.ในวันที่ 7 เมษายน 2537 โดยมี รุ่งมณี เมฆโสภณ อดีตผู้ผลิตรายการของสถานีวิทยุบีบีซี ผู้สื่อข่าวอาวุโสของ ผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบ ประเดิมด้วยรายการ “เกาะติดสถานการณ์” สัมภาษณ์พิเศษ นายกรัฐมนตรี ชวน หลีกภัย และรายงานพระราชพิธีเปิดสะพานมิตรภาพไทย-ลาว โครงการฯ นี้มีนโยบายว่าต้องการให้ช่วงเวลาที่รับผิดชอบนั้นเป็นช่วงเวลาของข้อมูลข่าวสารอย่างแท้จริง โดยยึดหลักการทำงานเช่นเดียวกับวิทยุบีบีซี ของอังกฤษ

11 เมษายน 2537 บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด เปิดหนังสือ “ผู้จัดการรายวัน - ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ด้วยการส่งข้อมูลผ่านดาวเทียมจากกรุงเทพฯ เต็มฉบับ 36 หน้า พร้อมเทคโนโลยีระบบการพิมพ์ 4 สี ซึ่งทำได้เป็นฉบับแรกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามเจตนารมณ์ของบริษัทฯ ที่มุ่งสร้างความเสมอภาคด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสารระหว่างคนในกรุงเทพฯ และปริมณฑล กับคนในต่างจังหวัด ทั้งนี้โดยมี ปกฤษณ์ สันติเมทนีดล เป็นบรรณาธิการบริหาร

ในด้านต่างประเทศ สนธิ ลิ้มทองกุล สนใจที่จะเข้าไปขยายธุรกิจในประเทศออสเตรเลีย จึงเริ่มมีโครงการต่าง ๆ ร่วมกันกับหน่วยงานทั้งรัฐบาลและเอกชนในออสเตรเลียมากขึ้น หนึ่งในจำนวนนั้น คือศูนย์เอเชีย-แปซิฟิกศึกษา (Asia and Pacific Studies Center - APSC) มหาวิทยาลัยเซ็นทรัลควีนส์แลนด์ เมืองแม็กเค โดยศูนย์เปิดอย่างเป็นทางการในเดือนเมษายน 2537

APSC เป็นการร่วมทุนระหว่างองค์กรภาคประชาชนของไทยกับออสเตรเลีย ที่เริ่มต้นตั้งแต่เดือนตุลาคม ปี 2535 โดยภาคประชาชนไทยมีมูลนิธิไชยยัง ลิ้มทองกุล ที่สนธิตั้งขึ้นเป็นอนุสรณ์แก่มารดาผู้ล่วงลับ เป็นผู้ให้ทุนและจัดหาทุนสมทบ ทั้งในรูปทุนประเดิมและทุนสนับสนุนโครงการ

ในช่วงเวลาเดียวกันนั้น ประเทศคอมมิวนิสต์ในเอเชียอีกประเทศหนึ่ง ที่เริ่มเปิดเสรี รับการลงทุนจากต่างประเทศ คือ เวียดนาม สนธิเป็นหนึ่งในนักธุรกิจที่ให้ความสนใจกับประเทศแห่งนี้ จึงเริ่มปูทางการดำเนินธุรกิจ โดยในเดือนมิถุนายน 2537 สนธิ ได้ลงนามในสัญญาร่วมมือทางธุรกิจระยะยาว 10 ปี กับ โต่ ผ่อง ผู้อำนวยการสำนักข่าวเวียดนาม เพื่อปรับปรุงหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษรายวันชื่อ Vietnam News จากเดิมขนาดแท็บลอยด์ 4 หน้าเป็นขนาดใหญ่ board sheet 32 หน้า เพิ่มเนื้อหาข่าวเศรษฐกิจ-ธุรกิจครอบคลุมทั้งในเวียดนามและในระดับสากล

ทั้งนี้บริษัทผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด จะช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีการพิมพ์ การจัดหน้า ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ และฝึกอบรมบุคลากรของเวียดนาม ทั้งในส่วนของกองบรรณาธิการและ ฝ่ายการตลาด-โฆษณา ให้มีความสามารถทางธุรกิจในการแข่งขันและเลี้ยงตัวเองได้ โดยบริษัท จะใช้เงินลงทุนทั้งสิ้นประมาณ 5 แสนเหรียญสหรัฐ จัดแบ่งเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดระบบ คอมพิวเตอร์ 40% ที่ตั้งสำนักงาน 30% ส่วนที่เหลือเป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและเพิ่ม บุคลากร

การร่วมทุนครั้งนี้จะทำให้ Vietnam News ซึ่งแต่เดิมมีขดพิมพ์เพียง 1 หมืนฉบับต่อ วัน และมีจำหน่ายเฉพาะในเมืองใหญ่อย่าง ฮานอย, โฮจิมินห์ หรือดานัง สามารถเพิ่มเป็น 5 หมืนฉบับต่อวัน และมีจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ โดยผ่านเครือข่ายของบริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด ทั้งในฮ่องกงและอเมริกา

ในช่วงเวลาใกล้เคียงกันนั้น บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด ได้จัดตั้งสถาบันพัฒนาและ ฝึกอบรมนักข่าว (Manager Institute of Innovative Journalism - MIJ) ได้รับการก่อตั้งขึ้น จากการริเริ่มของ สนธิ ลิ้มทองกุล และคณะบริหารกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" โดยมี ชัยสิริ สมุทวนิช เป็นผู้อำนวยการสถาบันฯ ทั้งนี้เพื่อผลิตหลักสูตรพื้น ฐานสำหรับการฝึกอบรมผู้สื่อข่าวใหม่ ให้สามารถเรียนรู้งานหนังสือพิมพ์ และพัฒนาวิธีคิดอย่าง มีประสิทธิภาพ ก่อนเข้าทำหน้าที่ผู้สื่อข่าวอย่างเป็นทางการ

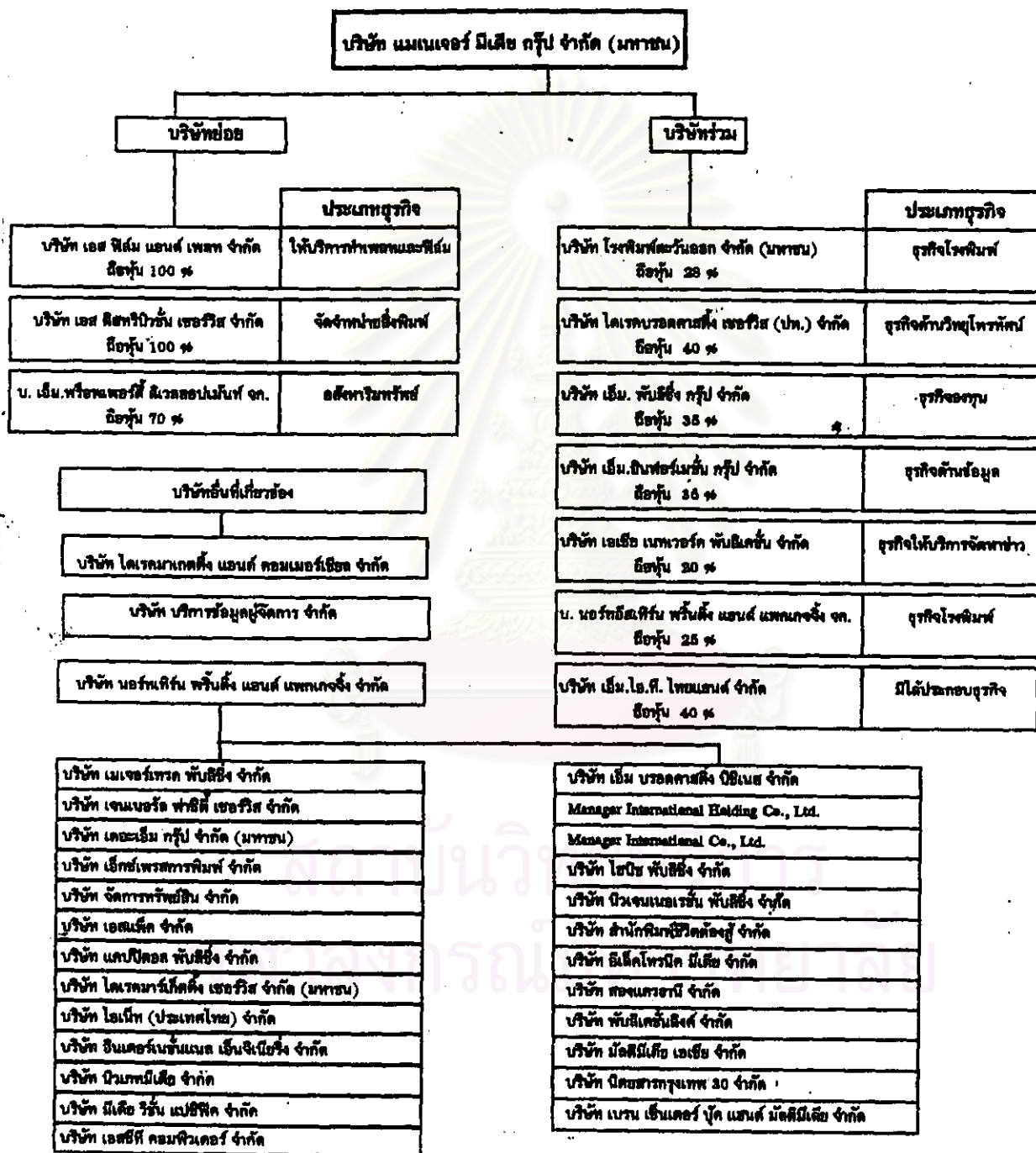
ต่อมา บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด ตัดสินใจออกวงจำหน่ายหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการพร็อพเพอร์ตี้" รายสัปดาห์ ในวันที่ 1 ตุลาคม 2537 ซึ่งมีเป้าหมายเสนอข้อมูลข่าว สาร เน้นกลุ่มนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เริ่มออกจำหน่ายฉบับแรก ราคาฉบับละ 30 บาท ขนาดแท็บลอยด์ มี นีรันดร์ ทองปาน เป็นบรรณาธิการบริหาร

7 พฤศจิกายน 2537 เปิดอาคารที่ทำการใหม่ของสิ่งพิมพ์เครือ "ผู้จัดการ" (ณ บริเวณ ซึ่งเคยเป็นที่ทำการสถาบันวัฒนธรรมเยอรมัน "เกอเธ่" ถนนพระอาทิตย์ เดิม) ซึ่งมีการจัดระบบ สำนักงานกองบรรณาธิการที่ทันสมัยวางโครงข่าย fiber optics และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์สมบูรณ์ แบบ เป็นศูนย์กลางในการเชื่อมเครือข่ายข่าวสารทั่วประเทศและภูมิภาค พร้อมกับเปลี่ยนชื่อ บริษัท จาก บริษัท ผู้จัดการ (มหาชน) จำกัด เป็น บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด

สาเหตุของการเปลี่ยนชื่อบริษัทครั้งนี้ เป็นไปเพื่อเป้าหมายใหญ่ คือการระดมทุนในตลาด ทุนในต่างประเทศ รวมทั้งให้สอดคล้องกับแนวการดำเนินธุรกิจใหม่ของสนธิ ลิ้มทองกุล จะหันมา เน้นการขยายตัวออกไปในต่างประเทศ เพื่อทำธุรกิจสื่อมวลชนอย่างครบวงจร ซึ่งในขณะนี้บริษัท ได้ลงทุนไปแล้วใน 22 บริษัท กระจายใน 14 ประเทศ ครอบคลุมการใช้ภาษา 4 ภาษา คือ ไทย

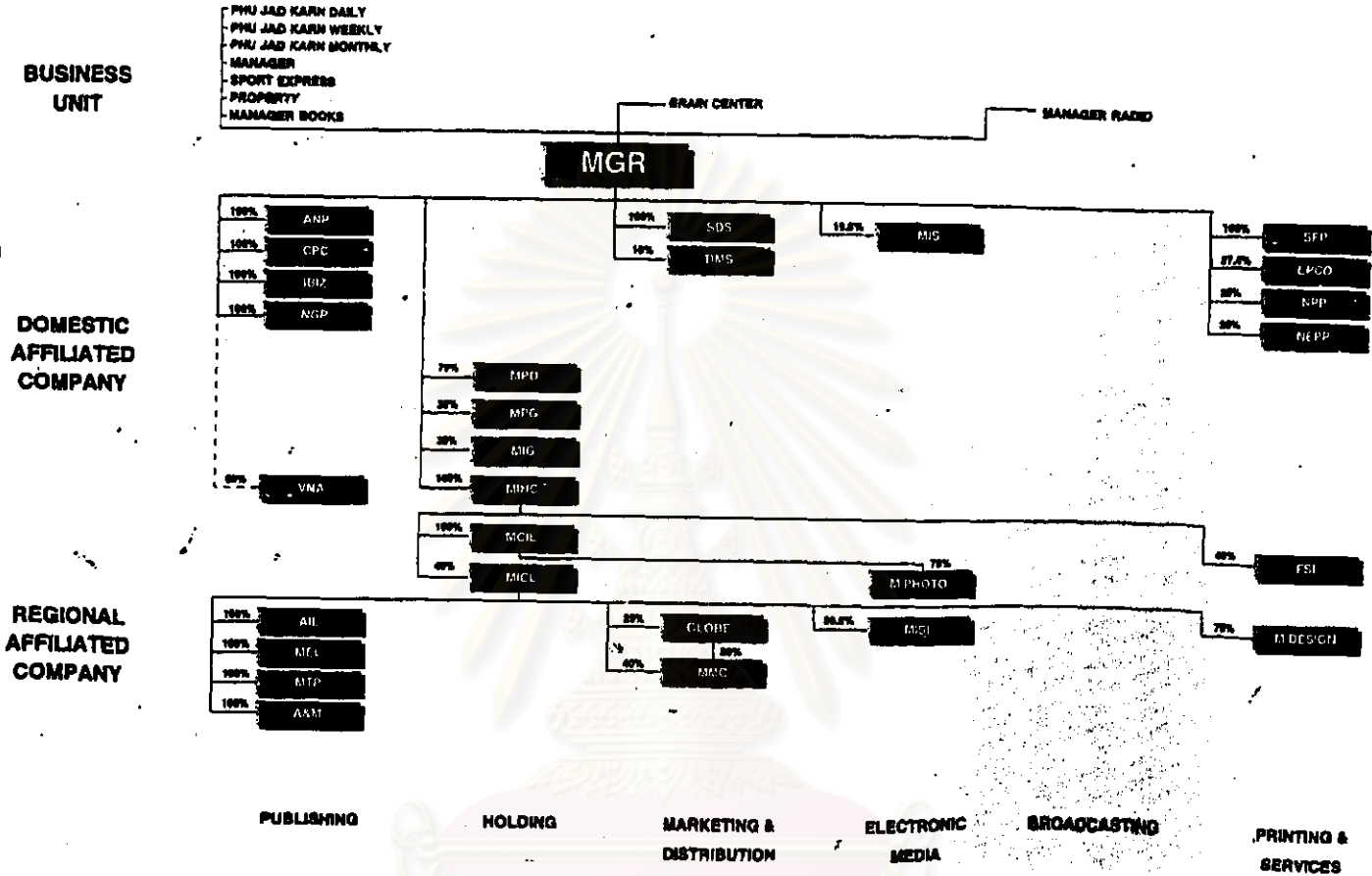
จีน อังกฤษ และอินโดนีเซีย ในกลุ่มผู้จัดการ มีพนักงานเชื้อชาติต่างๆ ถึง 17 เชื้อชาติจำนวน 2,000 คนทั่วโลก

ภาพที่ 9 แสดงโครงสร้างการลงทุนของกลุ่ม แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด



ที่มา : แผนผังนพูกิจการ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ภาพที่ 10 แสดงโครงสร้างธุรกิจของ กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่มา : แผนฟื้นฟูกิจการ บริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

โดยการขยายการตัวข้ามชาติอย่างจริงจังในคราวนี้ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ได้แบ่งกลุ่มธุรกิจ ออกเป็นกลุ่มดังนี้

1. กลุ่มธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์
2. กลุ่มธุรกิจการลงทุน
3. กลุ่มธุรกิจการตลาดและส่งเสริมการขาย
4. กลุ่มธุรกิจสื่ออิเล็กทรอนิกส์
5. กลุ่มธุรกิจสื่อกระจายเสียง
6. กลุ่มธุรกิจการพิมพ์ และบริการ

สนธิ ลิ้มทองกุล (“ผู้จัดการรายวัน” 14 พ.ย. 2537) กล่าวถึงสาเหตุการขยายตัวครั้งนี้ “การแยกสายธุรกิจใหม่เป็นการขยายสู่ต่างประเทศ เนื่องจากตลาดในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จะเป็นตลาดที่ค่อนข้างโตมาก มีกำลังซื้ออย่างมหาศาล และการที่เราเริ่มตลาดตรงนี้ก่อนจะเป็นการได้เปรียบ เพราะหากไปช้าจะเจาะตลาดยาก เนื่องจากสำนักข่าวต่างชาติเข้าไปก่อน ส่วนตลาดที่ว่า จะลงไปคือประเทศจีน ที่มีประชากร 1,200 ล้านคน ซึ่งค่อนข้างใหญ่มาก หากคิดเฉพาะค่าลงโฆษณาในตลาดนี้ก็มิมีมหาศาล”

ในขณะที่เดียวกันกับการเตรียมการขยายตัวออกไปในต่างประเทศ การขยายธุรกิจของบริษัทในประเทศก็ได้ชะลอลงเลย ในปลายปี 2537 ความตื่นตัวในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศเริ่มทวีมากขึ้น บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด จึงได้จัดตั้งบริษัท ไอบิช พับลิชชิ่ง ขึ้นด้วยทุนจดทะเบียน 30 ล้านบาท เพื่อดำเนินการผลิตนิตยสารไอบิช เป็นนิตยสารธุรกิจด้านสารสนเทศ

ตามมาด้วยการจัดตั้ง บริษัท ชีวิตต้องสู้ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาท และบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ถือหุ้นทั้งหมด เพื่อดำเนินการออกหนังสือชีวิตต้องสู้รายวัน และรายสัปดาห์ มีสนธิ เสวตวิมล เป็นบรรณาธิการบริหาร โดยสนธิ เห็นว่าโครงสร้างของบริษัท จับกลุ่มลูกค้าในระดับกลางถึงระดับสูงมากเกินไปในขณะนี้ระดับล่างยังมีโอกาสในการขยายตัว

นอกจากการจัดกลุ่มการลงทุนของบริษัทใหม่ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ยังถือโอกาสนี้ในการจัดโครงสร้างทางการเงินของบริษัทในเครือในประเทศใหม่ด้วย โดยคณะกรรมการของบริษัท มีมติให้บริษัทเข้าซื้อหุ้นบริษัทต่างๆ ประกอบด้วย

1. บริษัท เอส ดิสทริบิวชั่น จำกัด บริษัทจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ โดยถือหุ้นทั้งหมดมูลค่า 10 ล้านบาท
2. บริษัท เอส ฟิล์ม บริษัทให้บริการการถ่ายฟิล์มก่อนการตีพิมพ์ โดยถือหุ้นทั้งหมดมูลค่า 10 ล้านบาท
3. เข้าถือหุ้นจำนวน ร้อยละ 65 ของทุนจดทะเบียนในบริษัท นิวเจนเนอเรชั่น

โดยทั้งหมดนี้เป็นการซื้อหุ้นภายในกันเองจากบริษัท เอ็ม พับลิชซิง

- คณะกรรมการ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ยังได้มีมติให้บริษัทจัดเงินกู้จำนวน 300 ล้านบาท และค้ำประกันวงเงินกู้อีก 200 ล้านบาท ให้บริษัทในเครือ ประกอบด้วย
1. บริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด เพื่อปรับแผนการดำเนินธุรกิจให้บริการผ่านสื่อสารสนเทศหรืออินเทอร์เน็ต
 2. บริษัท ไตเร็ค มาร์เก็ตติ้ง จำกัด
 3. บริษัท เอเชียเนทเวอร์ค พับบลิคเคชั่น จำกัด เตรียมออกหนังสือรายวันภาษาอังกฤษรายทั่วเอเชีย
 4. บริษัท แมเนเจอร์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด

นอกจากนี้ สนธิ ลิ้มทองกุล ได้จัดตั้งบริษัท เดอะ เอ็ม กรุ๊ป ขึ้นเป็นบริษัทโฮลดิ้ง ที่ดูแลการลงทุนทั้งหมดของกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป โดยสนธิ ลิ้มทองกุล รวมทั้งภรรยา คือ จันทน์ทิพย์ ลิ้มทองกุล และจิตตนาถ ลิ้มทองกุล ได้โอนขายหุ้นของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ที่ถืออยู่จำนวน 4,526,976 หุ้นหรือ ร้อยละ 20.12 ของทุนจดทะเบียนในบริษัท เดอะ เอ็ม กรุ๊ป จำกัด ทำราคาหุ้นละ 120 บาท เป็นเงินทั้งสิ้น 543.237 ล้านบาท ทำให้บริษัท เอ็ม กรุ๊ป กลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ถือหุ้นบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ทั้งสิ้นจำนวน 5,883,651 หุ้น หรือร้อยละ 26.15 ของทุนจดทะเบียน

สนธิ ลิ้มทองกุล อธิบายว่า การขายหุ้นครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการปรับโครงสร้างของบริษัท เพื่อเตรียมการเข้าจดทะเบียนในตลาดหุ้นสิงคโปร์ และตลาดหุ้น NASDAQ ในสหรัฐอเมริกาพร้อมกัน เพื่อระดมทุนอีกครั้งจากต่างประเทศ โดยเสนอขายหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน คิดเป็นจำนวน 36 ล้านหุ้น ในราคาหุ้นละ 60 บาท สาเหตุที่ไม่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นเพราะไม่อนุญาตให้บริษัทลงทุนในลักษณะโฮลดิ้งเข้าจดทะเบียน อย่างไรก็ตามการขายหุ้นในครั้งนี้ ทำให้ สนธิ ลิ้มทองกุล มีเงินสดหมุนเวียนในกิจการอีก 3,600 ล้านบาท

นอกจากนี้ สนธิ ยังได้ขายกิจการบริษัท ฟราย แอนด์ สมิต ซึ่งดำเนินธุรกิจการพิมพ์ครบวงจรในสหรัฐ ให้แก่บริษัท คีราโซ กรุ๊ป ลิมิเต็ด เป็นมูลค่า 21.394 ล้านบาท ทั้งนี้ได้แจ้งสาเหตุว่าเพื่อเป็นการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม และลดผลการขาดทุนของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด

ก่อนสิ้นปี 2537 ผลการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ ประจำปี 2536-7 ของบริษัทดีมาร์ รีเสิร์ช จำกัด ปรากฏว่า ในประเภทหนังสือพิมพ์รายวัน "ผู้จัดการรายวัน" มียอด

ผู้อ่านเป็นอันดับ 5 เท่ากับปีที่แล้ว แต่ถ้านับเฉพาะหนังสือธุรกิจรายวันด้วยกัน
 “ผู้จัดการรายวัน” ยังคงเป็นอันดับ 1 คือ ยอดผู้อ่าน 397,000 ราย

ณ สิ้น 31 ธันวาคม 2537 บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น
 3,036.984 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.7 ในขณะที่หนี้สินรวมของบริษัทก็เพิ่มสูงขึ้นเป็น
 1,593.53 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 70.5 และส่วนผู้ถือหุ้นของบริษัทลดลงมาเป็น 1443.45 ลด
 ลงร้อยละ 23.36

ในด้านผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2537 บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัดประสบกับผล
 การขาดทุนเป็นครั้งแรก โดยขาดทุน 127.130 ล้านบาท จากเดิมที่เคยกำไร 135.18 ล้านบาท
 เป็นผลขาดทุนต่อหุ้น 5.65 บาท โดยบริษัทได้ชี้แจงว่า ผลการขาดทุน เกิดขึ้นเพราะบริษัทมีการ
 ขยายการลงทุน ซึ่งจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น

สนธิ ลิ้มทองกุล มักปรารภเสมอว่าตัวเขานั้นเปรียบเสมือน “เจงกิสข่าน” ผู้นำชนชาติ
 มองโกลที่ยิ่งใหญ่ ที่รุกออกไปขยายอาณาจักรด้วยการลงทุนทั่วโลก แต่มีปัญหาไม่สามารถรักษา
 อาณาจักรที่ยึดนั้นไว้ได้ เรื่องนี้ดูเหมือนเป็นเรื่องจริง เพราะในขณะที่กลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป
 โหมทรัพยากรทั้งด้านเงินทุน และบุคลากร เพื่อขยายการลงทุนในต่างประเทศ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่
 เป็นรากฐานการดำเนินงานของบริษัท กลับเริ่มมีปัญหาภายใน

แม้ผลการดำเนินการของบริษัทจะเริ่มตกต่ำ การขยายตัวในด้านธุรกิจต่าง ๆ จะเริ่ม
 ประสบปัญหา แต่ความพยายามและความตั้งใจเดิมของสนธิ ที่จะทำหนังสือพิมพ์ในลักษณะ
 ประชานิยม ที่มีมานับตั้งแต่ก่อตั้งหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” นั้น ยังคงอยู่ในใจสนธิตลอดเวลา

จนกระทั่งกลางปี 2537 สนธิ ลิ้มทองกุล ได้เริ่มพยายามเจรจาขอซื้อกิจการหนังสือพิมพ์
 สยามรัฐ ที่ขณะนั้นกำลังประสบปัญหาหนี้สิน และมีปัญหาการดำเนินงานภายใน ประกอบกับการ
 ถึงแก่อสัญกรรมของพลตรี ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมช ผู้ก่อตั้ง และเจ้าของบทความขอยสวณพลู
 ทำให้การนำเสนอเนื้อหาและบทความของสยามรัฐอ่อนกำลังลง

สนธิ กล่าวว่า “ที่ผมจะซื้อสยามรัฐ เพราะผมรู้สึกว่ามีเมืองไทยยังขาดหนังสือพิมพ์ที่เป็น
 ชาวทั่วไปที่ดี สยามรัฐเคยเป็นหนังสือพิมพ์ที่ดีฉบับหนึ่ง และผมก็คิดว่าถ้าได้สยามรัฐมา ผมก็จะ
 เอาหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายวัน” เป็นหนังสือแนวธุรกิจเศรษฐกิจการเมืองโดยเฉพาะ แล้วผม
 มองว่าสยามรัฐน่าจะเป็น New York Times เมืองไทยได้”

อย่างไรก็ตามการเจรจาเข้าซื้อสยามรัฐใช้เวลายาวนานและหยุดไป ก่อนที่จะเริ่มเจรจา ครั้งใหม่กลางปี 2538 แต่สุดท้ายการเจรจาก็ไม่ประสบความสำเร็จ แต่ความตั้งใจเดิมของ สนิธ ลิ้มทองกุล ก็ยังคงไม่เปลี่ยนแปลง

วันที่ 28 ธันวาคม 2537 สนิธ เรียกบรรณาธิการ หัวหน้าข่าวฝ่ายต่าง ๆ เข้าพบ เพื่อแจ้ง การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของธุรกิจสิ่งพิมพ์กลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป โดยสนธิ ให้แนวนโยบาย ใหม่ที่จะให้ "ผู้จัดการรายวัน" เปลี่ยนยุทธศาสตร์การนำเสนอจากหนังสือพิมพ์ธุรกิจ-การเงิน ตามแบบ Financial Times มาเป็นหนังสือพิมพ์เศรษฐกิจการเมือง โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาให้ เป็นเหมือนหนังสือพิมพ์ New York Times และจะออกหนังสือพิมพ์ฉบับใหม่ เป็นหนังสือพิมพ์ ธุรกิจการเงินโดยเฉพาะ

ในครั้งนั้น สนิธ ลิ้มทองกุล มอบความไว้วางใจให้ คำณูณ ลิทธิสมาน บรรณาธิการข่าวการ เมืองของ "ผู้จัดการรายวัน" ในขณะนั้น ขึ้นมาดำรงตำแหน่งบรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" แทน วิรัตน์ แสงทองคำ

ผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ครั้งนี้ ได้นำไปสู่การปรับโครงสร้างการ บริหารครั้งใหญ่ในกลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป สนิธ ลิ้มทองกุล ตัดสินใจย้ายทีมบรรณาธิการเดิม ของ "ผู้จัดการรายวัน" ในยุคก่อตั้งออกไปทั้งหมด ประกอบด้วย

1. วิรัตน์ แสงทองคำ บรรณาธิการบริหาร "ผู้จัดการรายวัน" ถูกย้ายไปเป็นกรรมการ ผู้จัดการบริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ หรือ MIS ที่กำลังประสบปัญหาขาดทุน และ กรรมการผู้จัดการคนเดิมลาออก ผลจากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้มีผลทำโครงการ พัฒนาเครือข่ายข้อมูลของ "ผู้จัดการรายวัน" หรือ Manager News Network ที่วิรัตน์ เป็นหัวหน้าโครงการต้องชะงัก แต่วิรัตน์นำบางส่วนของโครงการนี้ไปพัฒนาต่อเป็น ระบบกะทะข่าว หรือ Current News Network ในหนังสือพิมพ์ธุรกิจการเงินฉบับใหม่ ในบริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ หรือ MIS
2. ภัทรวรรณ พูลทวีเกียรติ บรรณาธิการข่าวการเงิน ถูกย้ายออกไปเพื่อเตรียมการออก หนังสือพิมพ์ธุรกิจการเงินรายวันฉบับใหม่ เพื่อปิดช่องว่างด้านข่าวเศรษฐกิจการเงิน ใน "ผู้จัดการรายวัน" ซึ่งต่อมาหนังสือพิมพ์ฉบับนี้ คือ หนังสือพิมพ์ The Manager Financial Day หรือที่รู้จักกันในนาม Financial Day โดย ภัทรวรรณดำรงตำแหน่ง บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์ฉบับนี้อยู่ภายใต้การบริหารของวิรัตน์ แสงทองคำ และ บริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการหรือ MIS
3. เพิ่มพล โพธิ์เพิ่มเหม บรรณาธิการข่าวการตลาด ถูกย้ายไปเป็นบรรณาธิการบริหาร "ผู้จัดการรายเดือน" ที่ขณะนั้นเริ่มมีปัญหายอดรายได้จากโฆษณาไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย เนื่องจากการแข่งขันจากหนังสือคู่แข่งรุนแรง ภารกิจสำคัญของเพิ่มพลใน ครั้งนั้น คือการปรับเนื้อหาของ "ผู้จัดการรายเดือน"

นอกจากที่มบรรณาธิการเดิมจะถูกย้ายออกไป ที่มงานยุคบุกเบิกของ “ผู้จัดการรายวัน” ส่วนหนึ่งก็ถูกย้ายออกไป โดยที่มงานฝ่ายข่าวธุรกิจการเงินที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของวิรัตน์ และภัทราวรรณทั้งหมดถูกย้ายออกไปเตรียมงานออกหนังสือพิมพ์ธุรกิจการเงิน Financial Day ส่วนที่มงานฝ่ายข่าวการตลาดฝ่ายใต้การดูแลของเพิ่มพล ถูกย้ายไปอยู่ “ผู้จัดการรายเดือน”

พร้อมกันนั้น สนธิ ลิ้มทองกุลมีคำสั่งได้ย้ายขุนทอง ลอเสรีวณิช บรรณาธิการบริหาร “ผู้จัดการรายเดือน” มาเป็นบรรณาธิการข่าวเศรษฐกิจ “ผู้จัดการรายวัน” เพราะเห็นว่าขุนทองสามารถทำงานร่วมกับคำคุณได้ดี

2538

ในปี 2538 “ผู้จัดการรายวัน” จึงเปิดตัวครั้งใหม่ในฐานะหนังสือพิมพ์ข่าวทั่วไปที่เน้นข่าวและบทความ เกี่ยวกับเศรษฐกิจการเมือง

พร้อมกันนี้ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ก็เตรียมการที่จะออกหนังสือพิมพ์ธุรกิจการเงินฉบับใหม่ คือ หนังสือพิมพ์ Financial Day หนังสือพิมพ์ฉบับนี้ เมื่อเริ่มต้นก่อตั้งอยู่ภายใต้การดำเนินการของบริษัท บริการข้อมูล ผู้จัดการ จำกัด หรือ MIS ทั้งนี้เพื่อหวังที่จะเป็นการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลทางการลงทุนของ MIS ที่มีการลงทุนไปมากแล้ว

หนังสือพิมพ์ Financial Day นั้น เป็นหนังสือพิมพ์เกี่ยวกับหุ้นและการเงิน ที่มุ่งรายงานและวิเคราะห์เจาะลึกข่าวสารการเงินของโลก จากเครือข่ายข่าวสารของบริษัท โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักคือนักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งในขณะนั้นมีหนังสือคู่แข่งอยู่หลายฉบับ อาทิหนังสือพิมพ์ไทยไฟแนนซ์เชียล หนังสือพิมพ์ ไทยธุรกิจไฟแนนซ์ หนังสือพิมพ์ ข่าวหุ้น ดังนั้นเพื่อแทรกตลาดที่มีการแข่งขันสูง บริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ในขณะนั้นจึงต้องการใช้กลยุทธ์การตลาด และการส่งเสริมการขายอย่างกว้างขวาง

ในเดือนมิถุนายน 2538 ระหว่างเตรียมการออกหนังสือพิมพ์ Financial Day นั้น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จัดงาน SET Expo เป็นนิทรรศการการลงทุนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หนังสือพิมพ์ Financial Day ได้ทำการทดลองตีพิมพ์เป็นครั้งแรก เป็นหนังสือพิมพ์ฉบับพิเศษเป็นทางการเพื่องานนี้โดยเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อเป็นการแนะนำหนังสือพิมพ์ฉบับใหม่ครั้งแรก

กลางปี 2538 นี้ การเจรจาเพื่อซื้อกิจการหนังสือพิมพ์ สยามรัฐ เริ่มขึ้นอีกครั้งหนึ่ง และเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้หนังสือพิมพ์ Financial Day ต้องเลื่อนเวลาการวางจำหน่ายออกไปอีก โดย

ไม่มีกำหนดที่ชัดเจน สาเหตุหนึ่ง เป็นเพราะความตั้งใจแรกของสนธิ ลิ้มทองกุล นั้น หากเจรจาซื้อหนังสือพิมพ์ สยามรัฐสำเร็จ ก็จะไม่ออกจำหน่ายหนังสือพิมพ์ Financial Day โดยจะส่งย้ายทีมการเมืองมาโดย คำคุณ สิทธิสมาน เข้าบริหารหนังสือพิมพ์สยามรัฐ และทีมข่าวเศรษฐกิจการเงินที่นำโดยภัทรวราวรรณ พูลทวีเกียรติ จะเข้าบริหารหนังสือ“ผู้จัดการรายวัน” แต่สุดท้ายการเจรจาครั้งใหม่ก็ไม่บรรลุผล

28 สิงหาคม 2538 หนังสือพิมพ์ Financial Day ออกวางจำหน่ายครั้งแรก โดยมี ภัทรวราวรรณ พูลทวีเกียรติ เป็นบรรณาธิการบริหาร มีพนักงานในกองบรรณาธิการทั้งสิ้น 80 คน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 11 แสดงตัวอย่างหนังสือพิมพ์ Financial Day

THE MANAGER

FINANCIAL DAY

The Corporate and Financial Newspaper with Regional Perspectives

THURSDAY 24 MARCH 2011
15 BATHING

NEWS

ASIA TIMES

Perspective

Financials

Market

Opinion

Special

Market

Opinion

Special

ยุทธการ 2 พรรคเจาะตลาดหุ้น

หน้าชาติเปิดฉาก 'ต่างชาติ OK' ธารินทร์นำทีมขบป.ลุยวันนี้



หน้าชาติเปิดฉาก 'ต่างชาติ OK' ธารินทร์นำทีมขบป.ลุยวันนี้

นายธารินทร์ ฤทธิชัยกุล 1 ใน 2 นายกรัฐมนตรีของประเทศไทย จะนำทีมขบป.ลุยตลาดหุ้นวันนี้

นายธารินทร์ ฤทธิชัยกุล 1 ใน 2 นายกรัฐมนตรีของประเทศไทย จะนำทีมขบป.ลุยตลาดหุ้นวันนี้

นายธารินทร์ ฤทธิชัยกุล 1 ใน 2 นายกรัฐมนตรีของประเทศไทย จะนำทีมขบป.ลุยตลาดหุ้นวันนี้

เปิดวงกลุ่มธุรกิจซื้อบขช ทางเลือกให้...ชาติเห็น

นายธารินทร์ ฤทธิชัยกุล 1 ใน 2 นายกรัฐมนตรีของประเทศไทย จะนำทีมขบป.ลุยตลาดหุ้นวันนี้

นายธารินทร์ ฤทธิชัยกุล 1 ใน 2 นายกรัฐมนตรีของประเทศไทย จะนำทีมขบป.ลุยตลาดหุ้นวันนี้

สัมพันธ์ไทย-ฝรั่งเศสหนุน 'BNP' หลังรอใบอนุญาตสาขานาน 20 ปี

นายธารินทร์ ฤทธิชัยกุล 1 ใน 2 นายกรัฐมนตรีของประเทศไทย จะนำทีมขบป.ลุยตลาดหุ้นวันนี้

นายธารินทร์ ฤทธิชัยกุล 1 ใน 2 นายกรัฐมนตรีของประเทศไทย จะนำทีมขบป.ลุยตลาดหุ้นวันนี้

ยุทธศาสตร์ปัดท.รุกต่างประเทศ ดึงพันธมิตรท้องถิ่นเข้าร่วมลงทุน

นายธารินทร์ ฤทธิชัยกุล 1 ใน 2 นายกรัฐมนตรีของประเทศไทย จะนำทีมขบป.ลุยตลาดหุ้นวันนี้

นายธารินทร์ ฤทธิชัยกุล 1 ใน 2 นายกรัฐมนตรีของประเทศไทย จะนำทีมขบป.ลุยตลาดหุ้นวันนี้

ติเบตนัดแรกชวนจัดจิว "ธุรกิจการเมือง"

นายธารินทร์ ฤทธิชัยกุล 1 ใน 2 นายกรัฐมนตรีของประเทศไทย จะนำทีมขบป.ลุยตลาดหุ้นวันนี้

นายธารินทร์ ฤทธิชัยกุล 1 ใน 2 นายกรัฐมนตรีของประเทศไทย จะนำทีมขบป.ลุยตลาดหุ้นวันนี้

AD นาฬิกา

เพนดูร์ม 4X7

หนังสือพิมพ์ Financial day เป็นหนังสือพิมพ์เกี่ยวกับการเงิน และการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ฯ จำนวน 20 หน้า ประกอบด้วย 2 เช็กชั้น คือ เช็กชั้นปก 8 หน้า ที่รายงานภาวะความเคลื่อนไหวเศรษฐกิจภาพรวม และข่าวธุรกิจ และความเคลื่อนไหวของบริษัทต่างๆ เช็กชั้นที่ 2 คือ Money & Investing จำนวน 12 หน้า เป็นรายงานเจาะลึกกว่าด้วยการเงิน และการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ในแง่มุมต่างๆ พร้อมทั้งการวิเคราะห์แนวโน้มการลงทุนจากฐานข้อมูลของบริษัท บริการข้อมูลผู้จัดการ จำกัด

นอกจากนี้ยังเป็นหนังสือพิมพ์ที่เน้นรูปแบบการนำเสนอ การจัดหน้าที่ทันสมัยที่เน้นความสบายต่อการอ่าน และการใช้ภาพถ่ายขาวดำ เพื่อเป็นจุดความสนใจของผู้อ่านตามแบบอย่างหนังสือพิมพ์ธุรกิจการเงินในต่างประเทศ

ในช่วงที่ออกจำหน่ายหนังสือพิมพ์ Financial Day ฝ่ายบริหารมีความตั้งใจตั้งแต่แรกที่จะสร้างความแตกต่างด้วยการใช้กระดาษสีเบจ (ส้ม) แต่เนื่องจากการสั่งนำเข้าจากต่างประเทศไม่ทันตามกำหนดการตีพิมพ์ จึงพิมพ์ด้วยกระดาษธรรมดาสีเดียวกันกับหนังสือพิมพ์ทั่วไปก่อน อย่างไรก็ตามสถานการณ์ราคากระดาษในขณะนั้นก็สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้ต้นทุนการพิมพ์ของหนังสือพิมพ์ Financial Day สูง ทำให้ราคาเมื่อออกจำหน่ายหนังสือครั้งแรกสูงถึง 20 บาท แต่ต่อมาลดลงเหลือ 15 บาท หลังจากประสบปัญหาในการขาย

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการแนะนำตัวหนังสือพิมพ์ฉบับใหม่ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น บริษัทจึงออกการรณรงค์โฆษณาทั้งทางวิทยุโทรทัศน์ โดยงบประมาณเพื่อการนี้ไม่ต่ำกว่า 50 ล้านบาท

ในช่วงเวลาใกล้เคียงกับการออกหนังสือพิมพ์ Financial day นั้น บริษัท เอ็ม กรุ๊ป จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ได้ตั้งบริษัท เอเชีย บอร์ดคาสติ้งส์ แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น (มหาชน) จำกัด หรือ ABCN ด้วยทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 2,000 ล้านบาท โดยเป็นการร่วมทุนระหว่าง บริษัท เดอะ เอ็ม กรุ๊ป จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 38 บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็นจิเนียริง (มหาชน) จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 24 บริษัท ยูไนเต็ด คอมมิวนิเคชั่น อินดัสตรี (มหาชน) จำกัด หรือยูคอมถือหุ้นร้อยละ 10 บริษัท ลอรัลสเปซ แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น ผู้ผลิตดาวเทียมและปล่อยจรวด ถือหุ้นร้อยละ 5 บริษัท อีโตซู จำกัดถือหุ้นร้อยละ 5 และบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ ศรีมิตร ที่ปรึกษาการเงินของถือหุ้นร้อยละ 2

บริษัทแห่งนี้ตั้งขึ้นเพื่อเสนอขอสัมปทานโครงการดาวเทียมของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว หรือโครงการลาวสตาร์ (Laos Star)

มิถุนายน 2538 รัฐบาลสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีมติให้ บริษัท เอเชีย บรอดคาสติงส์ แอนด์ คอมมิวนิเคชัน (มหาชน) จำกัด หรือ ABCN ได้รับสัมปทานโครงการดาว สตาร์ ซึ่งมีมูลค่าโครงการทั้งสิ้นประมาณ 9,000 ล้านบาท โดยกำหนดให้มีการจัดตั้งบริษัทใหม่ คือบริษัท ลาวสตาร์ จำกัด โดยรัฐบาลลาวถือหุ้นร้อยละ 20 ส่วนบริษัทเอเชียถือหุ้นร้อยละ 80

การได้รับสัมปทานในโครงการนี้ ถือว่ามีความหมายสำคัญมากสำหรับกลุ่มการลงทุนของ สนธิ ลิมทองกุล และบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด เพราะจะเป็นการเริ่มต้นของ การขยายข้ามสื่อครั้งสำคัญ สอดคล้องกับแนวทางการขยายตัวของสื่อขยายใหญ่ในโลก อย่างเช่น กรณีการขยายตัวของกลุ่มการลงทุนของนายรูเฟิร์ต เมอร์ด็อกซ์ แห่งออสเตรเลีย การลงนาม เซ็นสัญญาสัมปทานโครงการนี้มีขึ้นในวันที่ 15 กรกฎาคม 2538 โดยสนธิ ลิมทองกุล ได้เข้า เหมาสู่เครื่องบินของบริษัทการบินไทย (มหาชน) จำกัด และเชิญตัวแทนนักลงทุนและผู้สื่อข่าว จากทั่วโลกนับร้อยคนเข้าร่วมเป็นสักขีพยานการลงนาม

โครงการลาวสตาร์ เป็นโครงการสัมปทาน 30 ปี ในการออกแบบ ینگและบริหารดาวเทียม 2 ดวง คือ ลาวสตาร์ 1 และลาวสตาร์ 2 เป็นดาวเทียมที่อยู่ในวงโคจรที่เรียกว่า Orbital Slot เป็น วงโคจรเฉพาะของรัฐบาลเท่านั้น ที่ได้รับการอนุมัติจาก ITU (International Telecommunication Unit) แล้ว โดยให้อยู่ที่ตำแหน่ง 116 องศาตะวันออก ซึ่งอยู่เหนือบริเวณประเทศเกาหลี ทั้งนี้ กำหนดการยิงดาวเทียมลาวสตาร์ 1 ในเดือนธันวาคม 2540 และลาวสตาร์ 2 ภายในปี 2541

ดาวเทียมทั้ง 2 ดวงนี้ถูกออกแบบ เพื่อให้บริการตรงถึงบ้าน (Direct To Home หรือ DTH) สำหรับให้บริการรายการโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม มิใช่ดาวเทียมเพื่อการสื่อสารโทรคมนาคม เหมือนดาวเทียมทั่วไป โดยมีช่องสัญญาณเฉพาะ KU Band ดวงละ 32 ช่องสัญญาณ รวม 2 ดวง 64 ช่องสัญญาณ ทั้งนี้เป็นช่องสัญญาณที่มีกำลังแรงส่งมากที่สุดในขณะนั้น สามารถส่งสัญญาณ โทรทัศน์ได้พร้อมกัน 150 ช่อง โดยที่ผู้ใช้สามารถใช้งานรับสัญญาณดาวเทียมขนาดเล็กเพียง 1 ฟุตครึ่ง ก็จะสามารถรับภาพที่คมชัด และความแรงในระดับนี้ทำให้ไม่ได้รับผลกระทบจากการเกิด สภาพอากาศแปรปรวน ทั้งนี้ได้มีการจัดตั้งบริษัท โดเร็ค บรอดคาสติง แชนแนลโลด์ เอเชีย หรือ DBS ขึ้นเพื่อเป็นผู้ดำเนินการให้บริการโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมระบบ DTH ครอบคลุมทั้งภูมิภาค เอเชียแปซิฟิก โดยเตรียมการตั้งศูนย์แพร่ภาพที่นิคมแหลมฉบัง ศูนย์แห่งนี้จะแล้วเสร็จในปี 2540 ก่อนการยิงลาวสตาร์ 1

ไม่เพียงแต่สื่อกระจายเสียงเท่านั้น ดาวเทียมเป็นเครื่องมือสำคัญของการขยายฐานธุรกิจ สารสนเทศของกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป โดยพร้อม ๆ กันกับการจัดตั้งบริษัทเอเชียเอ็น และ ดำเนินโครงการลาวสตาร์นั้น ก็มีการจัดตั้งบริษัทเอเชีย แอ็กเซส เพื่อให้บริการอินเทอร์เน็ต ที่ได้ รับสัมปทานจากการสื่อสารแห่งประเทศไทย โดยให้ชื่อ Asia Access ในช่วงแรกนั้นให้บริการผ่าน

เคเบิลใต้น้ำระหว่างประเทศ โดยเชื่อมสายโทรศัพท์ในประเทศ หากโครงการดาวเทียมสำเร็จจะเป็นช่องทางการสื่อสารอีกช่องทางหนึ่งที่เพิ่มขึ้น

ดังนั้นการลงทุนในเครือข่ายดาวเทียมในโครงการดาวเทียม จึงเป็นความหวังเป้าหมายสำคัญสูงสุดของสนธิ ลิ้มทองกุล โดยเขากล่าวว่า "...การขยายสื่อสิ่งพิมพ์ ถ้าผมจะทำ ผมจะทำเพียงเพราะว่ามันเป็นส่วนหนึ่งของแพ็คเกจทั้งหมด ที่ผมจะเอาเข้าไปรวมในสิ่งที่ผมเรียกว่า "เอบีซีเอ็น หรือ "Asian Broadcasting Communication Network"... เราก็จะเอาดาวเทียมดวงนี้หนึ่ง ให้เช่าทรานสปอนเดอร์ (ช่องสัญญาณ) เป็นรายได้เข้ามา ซึ่งตอนนี้มีความต้องการมหาศาลสอง ใช้ KU Band (ช่องสัญญาณกำลังส่งสูง) ทำบรอดคาสติ้ง (การกระจายภาพและเสียง)

สนธิ ลิ้มทองกุล อธิบายว่า ส่วนของการกระจายภาพและเสียง และ ธุรกิจจากดาวเทียมจะเป็นส่วนต่อขยาย ที่รวบรวมเอาเครือข่ายฐานข้อมูลจากสื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ที่มีอยู่ทั่วโลก มาเป็นฐานข้อมูลเพื่อการกระจายภาพและเสียง หรือ บรอดคาสติ้ง ทั้งนี้บริษัทมีโครงการจะปรับโครงการสร้างใหม่ โดยนำสิ่งพิมพ์ทั้งหมดในต่างประเทศ มาอยู่ภายใต้การบริหารของ บริษัท เอบีซีเอ็น จำกัด ที่ตั้งขึ้น ทั้งนี้เพื่อ Network Correspondent รวมถึงหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษคือ Asia Times ที่อยู่ระหว่างเตรียมการออกจำหน่ายในขณะนั้น

"ภายใน 2 ปี ก่อนวันที่ 2 ธันวาคม 2540 เน็ตเวิร์คพวกนี้จะต้องเสร็จหมดแล้ว เมื่อดาวเทียมขึ้น ผมสามารถที่จะเอาข้อมูลนี้มาทำแพ็คเกจใหม่เป็นบรอดคาสติ้งได้ จะเป็นแพ็คเกจที่แยกจากประเทศ ผมต้องการจะเล่นในภูมิภาคนี้ คนอื่นเขาทำดาวเทียมเพื่อให้คนอื่นมาเช่า ของผมจะทำทั้งฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์พร้อมกันหมด แล้วในที่สุดวันหนึ่ง ผมก็จะทำข่าวภาษาอังกฤษ ออกกระจายในภูมิภาคนี้ผ่านดาวเทียมได้ "

การประกาศขยายข้ามสื่อของสนธิ ลิ้มทองกุล ในครั้งนี้เกิดในขณะที่บริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด เริ่มมีผลการดำเนินงานถดถอย หลังจากที่ขาดทุนในปี 2537 จำนวน 127.5 ล้านบาท และเฉพาะในไตรมาสแรกของปี 2538 บริษัทขาดทุนอีกถึง 157 ล้านบาท ทำให้เกิดคำถามทั้งจากสื่อในต่างประเทศ รวมทั้งนักข่าวสัญชาติต่าง ๆ ที่ได้รับคัดเลือกเพื่อเตรียมการออกหนังสือพิมพ์รายวันฉบับนี้ ว่า สนธิ ลิ้มทองกุล จะเอาเงินจากไหนมาลงทุนในหนังสือพิมพ์ เอเชีย โทมส์

จูเลียน เกียร้ง ผู้สื่อข่าวนิตยสาร เอเชีย วิก เขียนถึงสนธิ ลิ้มทองกุล ในนิตยสาร เอเชีย วิก ฉบับวันที่ 5 ธันวาคม 2538 ว่า "The boss of M. Group is launching a daily, a satellite and an on-line service in a bid become a media mogul. Are his plans too grand to be true?"

(“สนธิ นายใหญ่ของบริษัท เดอะ เอ็ม กรุ๊ป กำลังจะออกหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษเล่มใหม่ ยิ่งดาวเทียม ขยายธุรกิจออนไลน์ แผนการใหญ่ อลังการเกินที่จะเป็นจริงหรือไม่”)

ทั้งนี้ตามแผนการของบริษัท เอเชีย เน็ตเวิร์ค พับลิเคชั่น จำกัด ที่อยู่ภายใต้การบริหารของ บริษัท เดอะ เอ็ม กรุ๊ปนั้น ระบุไว้ว่าจะต้องใช้งบประมาณในการเตรียมการเพื่อออกหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษในช่วงแรก ถึง 20 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือประมาณ 500 ล้านบาท และต้องเพิ่มทุนอีก 40 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือ 1,000 ล้านบาทในช่วง 3 ปีแรกของการดำเนินงาน

สนธิ ลิ้มทองกุล ตระหนักถึงเรื่องนี้เป็นอย่างดี โดยในวันหนึ่งระหว่างเตรียมการออกหนังสือพิมพ์เอเชีย ไทมส์ นั้น สนธิ ลิ้มทองกุลเดินขึ้นมาในห้องทำงานชั้น 5 ของอาคารบ้านพระอาทิตย์ ซึ่งเป็นที่ทำการของสำนักงานกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ เอเชีย ไทมส์ และกล่าวด้วยอารมณ์ขันตามบุคลิกส่วนตัวว่า “Don’t worry about the money I have long pockets” (ไม่ต้องห่วง ผมมีเงินมากพอ)

8 ธันวาคม 2538 หลังเตรียมการมาหนึ่งปีเต็ม เอเชีย ไทมส์ หนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษรายวันฉบับแรกออกวางจำหน่าย มี สนธิ ลิ้มทองกุล เป็นบรรณาธิการผู้พิมพ์ผู้โฆษณา พันศักดิ์ วิญญรัตน์ เป็นบรรณาธิการบริหาร และทีมงานนักข่าวหลากหลายสัญชาติ

สนธิ ลิ้มทองกุล ตอบคำถามในวันแถลงข่าวเปิดตัวหนังสือพิมพ์ เอเชีย ไทมส์ ถึงสาเหตุการออกหนังสือพิมพ์ฉบับนี้ว่า “When I die, I want to die as a pioneer as the first Asian to get up and fight the western press” หนังสือพิมพ์ เอเชีย ไทมส์ จึงยึดจุดขายในฐานะที่เป็นหนังสือพิมพ์ของคนเอเชียเพื่อคนเอเชีย ให้มุมมองที่ต่างจากสื่อตะวันตก

พันศักดิ์ วิญญรัตน์ บรรณาธิการบริหาร กล่าวว่า ในปัจจุบันสื่อสิ่งพิมพ์ในเอเชียมีมากมาย ทั้งหนังสือพิมพ์ ดิ เอเชียน วอลส์ สตรีท เจอร์นัล หนังสือพิมพ์ ฮาร์โวลด์ ทริบูน หนังสือพิมพ์ ไฟแนนซ์เชียล ไทมส์ ทั้งหมดให้ความเห็นในมุมมองของชาวตะวันตก และส่วนใหญ่เป็นมุมมองแบบคนอเมริกัน หนังสือพิมพ์ เอเชีย ไทมส์ นั้นจะเป็นทางเลือกใหม่ ที่มีมุมมองใหม่ต่างจากคนอื่น “Asia Times is not American attitude”

กองบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ เอเชีย ไทมส์ มีศูนย์กลางใหญ่อยู่ที่กรุงเทพฯ และมีนักข่าวและนักข่าวอิสระประจำอยู่ในทุกเมืองใหญ่ๆ ของโลก ส่วนหนึ่งของหนังสือพิมพ์จะพิมพ์ในประเทศไทย อีกส่วนหนึ่งจะอิงดาวเทียมหนังสือพิมพ์ที่ได้รับการจัดหน้าเรียบร้อยแล้ว เพื่อตีพิมพ์ในฮ่องกง เพื่อวางจำหน่ายพร้อมกันทั่วเอเชีย รวมทั้งออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อินเดีย

ASIA DAILY NEWSPAPER	1991
Subscription Rates	
Local	100.00
Overseas	150.00
Foreign	200.00
Single Copy	10.00
Advertising Rates	
Day	100.00
Night	80.00
Weekend	60.00
Special	50.00

Asia Times

ASIA DAILY NEWSPAPER	1991
Subscription Rates	
Local	100.00
Overseas	150.00
Foreign	200.00
Single Copy	10.00
Advertising Rates	
Day	100.00
Night	80.00
Weekend	60.00
Special	50.00

ASIA DAILY NEWSPAPER

TUESDAY, NOVEMBER 5, 1991

NO. 1, 1991

Murdoch to buy his own satellite for European TV

News Corp. Chairman Rupert Murdoch is considering buying his own satellite to launch a wide range of channels across Europe. The possibility was raised by the chairman in an interview with the Times when he outlined the changes for the corporation, which have the least of attention and are a source of doubt a year before they are due.

News Corp. Chairman Rupert Murdoch is considering buying his own satellite to launch a wide range of channels across Europe. The possibility was raised by the chairman in an interview with the Times when he outlined the changes for the corporation, which have the least of attention and are a source of doubt a year before they are due.



S Korea to aid the North with rice

South Korea is to provide 100,000 metric tons of rice to North Korea as part of a humanitarian aid program. The aid is intended to help alleviate the severe famine in the North. The program is a response to the UN's call for international assistance.

Shell scraps plan to sink oil rig

Shell International Petroleum Products Ltd. has scrapped its plan to sink an oil rig in the North Sea. The company decided to decommission the rig instead. This decision was made after a review of the environmental impact.

ASIA DAILY NEWSPAPER	1991
Subscription Rates	
Local	100.00
Overseas	150.00
Foreign	200.00
Single Copy	10.00
Advertising Rates	
Day	100.00
Night	80.00
Weekend	60.00
Special	50.00

Iran stalls over deal on Rushdie

Iran has stalled negotiations over a deal to release Salman Rushdie. The Iranian government is demanding more concessions from the UK. The deal involves the release of Rushdie in exchange for the release of Iranian prisoners.

China risk more US sanctions

China's actions in the South China Sea have led to the risk of more US sanctions. The US is concerned about China's military buildup and its claims over the territory. The US has already imposed sanctions on China for human rights violations.



G-7 leaders act to avoid repeat of the falling peso crisis

The G-7 leaders have agreed to act to avoid a repeat of the falling peso crisis in Mexico. They have committed to providing financial assistance to Mexico. The crisis was caused by a sharp decline in the value of the Mexican peso.

ASIA DAILY NEWSPAPER	1991
Subscription Rates	
Local	100.00
Overseas	150.00
Foreign	200.00
Single Copy	10.00
Advertising Rates	
Day	100.00
Night	80.00
Weekend	60.00
Special	50.00

ASIA DAILY NEWSPAPER	1991
Subscription Rates	
Local	100.00
Overseas	150.00
Foreign	200.00
Single Copy	10.00
Advertising Rates	
Day	100.00
Night	80.00
Weekend	60.00
Special	50.00

ASIA DAILY NEWSPAPER	1991
Subscription Rates	
Local	100.00
Overseas	150.00
Foreign	200.00
Single Copy	10.00
Advertising Rates	
Day	100.00
Night	80.00
Weekend	60.00
Special	50.00

Singapore faces strict competition as regional investment in ports intensifies

Singapore is facing strict competition as regional investment in ports intensifies. Other ports in the region are upgrading their facilities to attract more shipping lines. Singapore's port authority is also investing in new technology.

Singapore is facing strict competition as regional investment in ports intensifies. Other ports in the region are upgrading their facilities to attract more shipping lines. Singapore's port authority is also investing in new technology.

Singapore is facing strict competition as regional investment in ports intensifies. Other ports in the region are upgrading their facilities to attract more shipping lines. Singapore's port authority is also investing in new technology.

สนธิ ลิ้มทองกุล กล่าวในครั้งนั้นว่า หนังสือพิมพ์ เอเชีย โทมส์ จะมีมียอดขาย 45,000 ฉบับต่อวัน และจะเพิ่มเป็น 120,000 ฉบับต่อวัน ในอีก 2-3 ปี เน้นกลุ่มผู้อ่านในฮ่องกง สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย และ ไทย นอกจากนั้นยังวางตลาดในสหรัฐอเมริกาอีก 5,000 ฉบับต่อวัน รวมทั้งทวีปยุโรปด้วย

การออกวางจำหน่ายหนังสือพิมพ์ เอเชีย โทมส์ ประสบปัญหาคล้ายกันกับการวางจำหน่ายหนังสือพิมพ์ Financial Day ที่ต้องเผชิญสถานการณ์ราคากระดาษสูงขึ้นอย่างมาก โดยในขณะนั้นราคากระดาษพิมพ์อยู่ที่ระดับประมาณ 700 เหรียญสหรัฐฯ ต่อตัน หรือประมาณ 17,500 บาทต่อตัน เพิ่มขึ้นจากปี 2537 ถึงร้อยละ 30.25

สุรเดช มุขยางกูร กรรมการ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด ยอมรับในขณะนั้นว่า ต้นทุนการพิมพ์ที่สูง กับการแข่งขันในตลาดต่างประเทศที่รุนแรงเป็นอุปสรรคต่อการออกจำหน่าย เอเชีย โทมส์ แต่ก็เชื่อว่าผู้อ่านยังต้องการทางเลือกใหม่เสมอ โดยบริษัทตั้งความหวังที่จะให้ เอเชีย โทมส์ เป็นสิ่งพิมพ์หลัก (Flagship) ของการขยายธุรกิจสู่สื่อสารสนเทศ รวมทั้งสื่อกระจายเสียง ถึงแม้ เอเชีย โทมส์ จะขาดทุน ก็มีโซลูชัน แต่ เอเชีย โทมส์ จะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างข้อมูลภาษาอังกฤษที่จะทำให้ทั้งกลุ่มครบวงจรในธุรกิจสื่อ

อย่างไรก็ตาม ในระหว่างนี้เอง สนธิ ลิ้มทองกุล ได้เข้าไปใกล้ชิดกับการเมืองมากขึ้น โดยเฉพาะนักการเมืองในสังกัดพรรคความหวังใหม่ และ เฉลิม อยู่บำรุง

สนธิ ลิ้มทองกุล ให้สัมภาษณ์ นิตยสาร "ผู้จัดการ" ในเดือน สิงหาคม 2538 ว่า เฉลิม อยู่บำรุง นั้นเหมาะจะเป็นนายกรัฐมนตรีของประเทศไทย เพราะเป็นคนที่กล้าตัดสินใจ และเป็นคนที่สนใจในแนวคิดเรื่องโลกาภิวัตน์ที่ สนธิ ลิ้มทองกุล ซึ่งเป็นนักธุรกิจสิ่งพิมพ์คนแรกๆ ของประเทศไทยที่น่าเสนอแนวคิดนี้ แต่ต่อมาในช่วงก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ เฉลิม อยู่บำรุง และสนธิ ลิ้มทองกุล ก็แยกทางกันเดิน

ในการสัมภาษณ์ครั้งนั้น สนธิ ลิ้มทองกุล ยังได้กล่าวว่า เขามีความพร้อม และสนใจที่จะเข้าสู่วงการทางการเมือง หลังจากการขยายธุรกิจในกลุ่มเอเชียนั้นประสบความสำเร็จ "ผมจะเข้าไปเล่นการเมือง ต่อเมื่อการเมืองเปิดโอกาสให้คนอย่างผมเล่นได้"

ในการเลือกตั้งปี 2539 และการจัดตั้งรัฐบาลโดยการนำของนายบรรหาร ศิลปอาชา ก็ได้ใช้สถานที่ คือ ที่บ้านพิเค วิลล่า ซึ่งเป็นบ้านหลังหนึ่งของครอบครัวสนธิ ลิ้มทองกุล ถนนสุขุทัย เป็นที่ประชุมในการจัดตั้งรัฐบาล

สิ้นปี 2538 สถานการณ์การขาดทุนของ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ไม่กระเตื้องขึ้น แต่ผลการขาดทุนเพิ่มขึ้นจาก 127.13 ล้านบาทในปี 2537 เป็นขาดทุน 553.09 ล้านบาทในปีนี้เป็น การขาดทุนเพิ่มร้อยละ 335.05 ทำให้ยอดการขาดทุนต่อหุ้น 24.58 บาทต่อหุ้น จากเดิมขาดทุน 5.65 บาทต่อหุ้น

ในปีนี้ บริษัทมีสินทรัพย์ 3,026.97 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 0.32 จากระยะเดียวกันของปีก่อน มีหนี้สินทั้งสิ้น 2,136.60 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 34 ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทก็ลดลงเช่นกัน โดยลดลงมาเหลือเพียง 889.47 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 36.3 จากระยะเดียวกันของปีก่อน มูลค่าหุ้นตามบัญชีของบริษัทลดลงมาเหลือ 36.53 บาท จากเดิมในปี 2537 หุ้นมีมูลค่าตามบัญชี 64.15 บาท เป็นการลดลงร้อยละ 39.06 จากระยะเดียวกันของปีก่อน

2539

ในขณะที่กิจการต้องใช้เงินจำนวนมากสำหรับหนังสือพิมพ์ 2 ฉบับใหม่ หนังสือพิมพ์ในเครือฉบับอื่นกลับเริ่มมีปัญหาในการหารายได้

ต้นปี 2539 แผนการการปรับโครงสร้างหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ที่ลดขนาดจากบอร์ด ชิต (Board Sheet) มาเป็นแท็บลอยด์ เริ่มประสบความล้มเหลว

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 13 แสดงตัวอย่าง หนังสือพิมพ์ 'ผู้จัดการรายสัปดาห์' หลังปรับโฉม



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สาเหตุของความล้มเหลวนี้ วิรัตน์ แสงทองคำ ระบุว่า เป็นเพราะการปรับโครงสร้างที่ไม่มี การปรับเนื้อหาให้รองรับ แผนการเดิมนั้นบริษัทตั้งใจใช้การปรับลดขนาด เพื่อก่อให้เกิด บรรยากาศใหม่ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของการทำงานของนักข่าวในกองบรรณาธิการ ให้ สามารถนำเสนอข่าวที่มีคุณภาพ แข่งขันได้กับหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์อื่นที่กำลังเปลี่ยนไปเป็น หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ที่ออกทุก 3 วัน และให้ข้อมูลที่เจาะลึกกว่าหนังสือพิมพ์รายวัน

โดยในขณะนั้น บริษัทเชื่อว่าหากทำได้คุณภาพตามแผนการนี้ทั้งหมด ก็จะไม่มีผล กระทบต่อยอดจำหน่าย หรือ ยอดการขายพื้นที่โฆษณา แต่หนึ่งปีหลังจากการลดขนาดของ หนังสือพิมพ์นั้น คุณภาพของเนื้อหาและการนำเสนอของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" กลับไม่แตกต่างจากหนังสือพิมพ์รายวัน หรือราย 3 วัน

ในขณะเดียวกัน หนังสือพิมพ์ขนาดแท็บลอยด์ แม้จะได้รับความสนใจจากประชาชน ผู้อ่าน แต่กลับไม่ได้รับความสนใจจากบริษัทนายหน้าโฆษณา หรือ เอเจนซี เพราะทำให้ต้นทุน การผลิตสื่อโฆษณาสำหรับหนังสือที่ขนาดต่างจากฉบับอื่นเพิ่มขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อด้านลบหลาย ด้าน คือ ยอดจำหน่าย และยอดการขายพื้นที่โฆษณาเริ่มลดลงอย่างต่อเนื่อง ทั้ง ๆ ที่ในขณะนั้น ภาวะการลงโฆษณาโดยเฉพาะจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังดีอยู่

ด้านหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ในปี 2539 มีการปรับตัวเปลี่ยนแนวทางการเป็น หนังสือพิมพ์ทั่วไปมาเน้นที่การเมืองเศรษฐกิจอย่างเต็มรูปแบบ ประกอบด้วย เช็กชั้นปก ที่มีการ นำเสนอข่าวการเมือง และสังคมเป็นหลัก เช็กชั้นที่ 2 ข่าวการเงิน ตลาดหุ้น

3 พฤษภาคม 2539 หนังสือพิมพ์ Financial Day หนังสือพิมพ์ธุรกิจการเงิน ฉบับใหม่ ของบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด มีการปรับตัวอีกครั้งหลังจากที่วางจำหน่ายมา แล้ว 8 เดือนเต็ม โดยได้มีการเปลี่ยนกระดาษที่ใช้พิมพ์เป็นกระดาษเบจ (ส้ม) ตามแบบอย่าง หนังสือพิมพ์ Financial Times จุดประสงค์เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายตาของผู้อ่าน เพราะตามหลักการ แพทย์การอ่านอักษรสีดำบนพื้นกระดาษสีครีมหรือสีส้มอ่อนนั้น ทำให้สามารถอ่านได้สบายตากว่า การอ่านอักษรสีดำบนพื้นกระดาษสีขาว พร้อมทั้งเป็นการสร้างความแตกต่าง เมื่อหนังสือพิมพ์ วางจำหน่าย

นอกจากนี้ หนังสือพิมพ์ Financial Day ยังได้ปรับเพิ่มเนื้อหาส่วนพิเศษเรียกว่า ข่าว เอเชีย แปซิฟิก หรือ Asia Pacific News โดยได้ร่วมมือกับหนังสือพิมพ์ เอเชีย ไทมส์ หนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษรายวันที่อยู่ในกลุ่มบริษัทเดียวกัน เพื่อนำเอาข่าว บทความ สารคดี และ บทความวิเคราะห์หลักทรัพย์ จากทั่วเอเชียมานำเสนอโดยแปลเป็นภาษาไทย เพื่อให้ผู้อ่านสามารถรับรู้ ข่าวสารได้พร้อม ๆ กับการอ่านข่าวภาษาอังกฤษ

การปรับปรุงคุณภาพเนื้อหาอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย ด้วยการโฆษณาในสื่อต่าง ๆ นั้น ทำให้หนังสือพิมพ์ Financial day เริ่มได้รับการยอมรับมากขึ้น

3 ตุลาคม 2539 หนังสือพิมพ์ Financial Day ได้รับการติดต่อจาก Mr. Murice Gent Deputy Managing Editor ของ Financial Times Syndication ซึ่งเป็นฝ่ายดูแลผลประโยชน์และลิขสิทธิ์ของหนังสือพิมพ์ Financial Times ทั่วโลก แจ้งว่า Financial Times นั้นต้องการจะจัดการลิขสิทธิ์ของตัวเองในประเทศไทยอย่างเป็นระบบ โดยจะเริ่มต้นในปี 2540 โดยเสนอให้ Financial Day เป็นหนังสือพิมพ์ไทยฉบับเดียวที่ได้ลิขสิทธิ์การแปล และนำข่าว บทความ และ ภาพ ของ Financial Times เพื่อตีพิมพ์โดยทั้งสองฝ่ายจะออกค่าใช้จ่ายร่วมกัน

กองบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์ Financial Day ได้นำเสนอเรื่องนี้ต่อสนธิ ลิ้มทองกุล ซึ่งให้ความสนใจเรื่องนี้อย่างมาก จึงได้ตอบรับและมีการเจรจากันทางโทรสารอีกหลายครั้ง และมีการนัดหมายหารือกันอย่างเป็นทางการตั้งแต่ต้นปี 2540

อย่างไรก็ตามการเจรจาต้องหยุดชะงักลง เมื่อบริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ประสบปัญหาทางการเงินอย่างรุนแรง ทำให้ต้องปิดหนังสือพิมพ์ Financial Day ในเดือน ธันวาคม 2539

ปัญหาทางการเงินของ บริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัดนั้น เริ่มปรากฏอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นปี 2539 ทั้งนี้ผลจากการขาดทุนจำนวนมากในปี 2538 ส่งผลให้ราคาหุ้นของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ฯ ลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหุ้นเหล่านี้ในจำนวนหนึ่งถือเป็นหลักทรัพย์เงินกู้เพื่อการดำเนินงาน และการลงทุนของบริษัท เมื่อราคาหุ้นลดลงทำให้ธนาคารและสถาบันการเงินที่เป็นเจ้าหนี้ของบริษัทเริ่มลดวงเงินกู้ ทำให้บริษัทจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างทางการเงินของบริษัทในทันที เพื่อปรับปรุงงบการเงินของบริษัทให้มียอดขาดทุนลดลง

เริ่มต้นในวันที่ 22 มีนาคม 2539 ที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัท มีมติขายหุ้นใน 4 บริษัทย่อยให้สนธิ ลิ้มทองกุล คือ

1. หุ้นของบริษัท แมนเนเจอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล โฮลดิ้งส์ จำกัด จำนวน 1,000 หุ้นหรือ ร้อยละ 100 ของทุนจดทะเบียน มูลค่า 184.54 ล้านบาท
2. บริษัท สำนักพิมพ์ชีวิตต้องสู้ จำกัด จำนวน 5 ล้านหุ้น หรือ ร้อยละ 99.99 ของทุนจดทะเบียน มูลค่า 49.99 ล้านบาท
3. บริษัท โอบิช พับลิชชิ่ง จำกัด จำนวน 3 ล้านหุ้น หรือ ร้อยละ 99.99 ของทุนจดทะเบียน มูลค่า 29.99 ล้านบาท

4. บริษัท นิวเจนเนอเรชั่น จำกัด จำนวน 3 ล้านหุ้น หรือ ร้อยละ 99.99 ของทุนจดทะเบียน มูลค่า 29.99 ล้านบาท

ทั้งนี้บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด มีสิทธิ์ขอซื้อหุ้นจำนวนทั้งหมดนี้กลับคืนภายหลัง การขายดังกล่าวนี้เป็นเพราะทั้ง 4 บริษัทขาดทุน จึงต้องขายหุ้นออกไปเพื่อไม่ให้ปรากฏผลการขาดทุนในบัญชีของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) ในไตรมาสที่ 1 ของปี 2539 ที่จะต้องปิดบัญชีในวันที่ 30 มีนาคม 2539

อย่างไรก็ตามการขายหุ้นดังกล่าวก็แก้ไขปัญหาผลการขาดทุนของบริษัทได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ จากบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ วอลส์สตรีท (มหาชน) จำกัด ในขณะนั้น วิเคราะห์ว่า การขายหุ้นทั้ง 4 บริษัทออกไปจะไม่ทำให้ผลการขาดทุนของบริษัทลดลง เพราะสาเหตุที่แท้จริงมาจากการลงทุนเพิ่มเพื่อออกหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษรายวันมากกว่า ("ผู้จัดการรายวัน" 26 มีนาคม 2539)

อย่างไรก็ตามการขายตัวของเศรษฐกิจของประเทศในปี 2539 ได้ชะลอลงอย่างรุนแรง อัตราการขยายตัวการส่งออกของประเทศตกต่ำลงอย่างหนัก โดยเฉพาะในช่วงครึ่งปีหลังทำให้รวมทั้งปีมีการขยายตัวเพียงร้อยละ 1 ในขณะที่เดียวกันธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เริ่มได้รับผลกระทบหลายโครงการเริ่มมีปัญหาทางการเงิน

สถานการณ์เหล่านี้ ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ที่เริ่มมีปัญหาการลดลงของยอดจำหน่าย และยอดรายได้จากโฆษณาทวีความรุนแรงขึ้น

ฝ่ายบริหารของบริษัทจึงตัดสินใจปิด หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการพร็อพเพอร์ตี้ หนังสือพิมพ์หุ้นไทยรายสัปดาห์ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการวิเคาเอน โดยนำทีมงานจากหนังสือพิมพ์ทั้งสองฉบับมารวมกันกับหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" พร้อมกับย้าย เพิ่มพล โพธิ์เพิ่มเหม จากบรรณาธิการบริหารนิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" มาเป็นบรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" แทนสมชัย วงศ์สาภาคย์

การเปลี่ยนแปลงบรรณาธิการ นำไปสู่การปรับโครงสร้างและการนำเสนอเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" อีกครั้ง โดยปรับขนาดรูปเล่มจากแท็บลอยด์ กลับมาเป็นขนาดบอร์ดซิทเหมือนเดิม พร้อมทั้งปรับเนื้อหาการนำเสนอเรื่องหน้าปกให้เป็นเรื่องบุคคลที่อยู่ในความสนใจของคนในขณะนั้น พร้อมทั้งปรับวิธีการจัดให้มีรูปขนาดใหญ่ และใช้สีแดงจัดเหลืองจัด และดำ เข้ามาประกอบเพื่อดึงความสนใจ

การหันกลับของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ในครั้งเกิดขึ้น เพื่อแก้ปัญหายอดโฆษณาที่ลดลงเนื่องจากขนาดแท็บลอยด์ ที่ไม่ได้รับความสนใจจากบริษัทตัวแทนซื้อพื้นที่โฆษณา

แต่การปรับตัวครั้งนี้ก็ดูเหมือนจะสายเกินไป เพราะสถานการณ์เศรษฐกิจในขณะนั้นไม่เอื้ออำนวย
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์กำลังประสบปัญหา

ขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแนวทางการนำเสนอของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" เป็น
หนังสือการเมือง ก็เกิดปัญหาความน่าเชื่อถือของหนังสือพิมพ์ซึ่งกระทบต่อยอดขาย และทำให้
ยอดผู้อ่านเดิมที่อยู่ในภาคธุรกิจลดลง เกิดผู้อ่านกลุ่มใหม่ที่สนใจการเมืองแทน

ปลายปี 2539 สถานการณ์ทางการเงินของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด
ประสบปัญหาอย่างหนัก จนทำให้บริษัทต้องลดค่าใช้จ่าย โดยการปิดกิจการที่ขาดทุน พร้อมทั้ง
ประกาศปลดพนักงาน

เดือนธันวาคม 2539 สนิ ลิ้มทองกุล เรียกประชุมบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์ของบริษัท
ทุกฉบับ เพื่อแจ้งให้ทราบว่าบริษัทมีความจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่าย โดยปิดหนังสือพิมพ์ประกอบ
ด้วยหนังสือพิมพ์ชีวิตต้องสู้ หนังสือไอที แมเนเจอร์แมนจ์ และยุบหนังสือพิมพ์ Financial Day ไป
รวมกับหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" โดยให้มีการปลดพนักงานออกจำนวนหนึ่ง ทั้งนี้บริษัทให้
เป็นการลาออกตามความสมัครใจ โดยบริษัทจะจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมายแรงงานจำนวน 6 เท่า
ของเงินเดือนเดือนสุดท้าย ค่าชดเชยแทนการบอกกล่าวล่วงหน้า อีก 1 เดือน และโบนัส อีก 1
เดือน รวมทั้งสิ้น 8 เดือน โดยมีพนักงานกองบรรณาธิการเข้าร่วมโครงการนี้ประมาณ 80 คน

พร้อมกันนี้ได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานใหม่อีกครั้ง โดยให้ภัทรวรรณ
พูลทวีเกียรติ บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์ Financial Day ไปเป็นบรรณาธิการบริหารหนังสือ
พิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" แทนคำณู สิทธิสมาน ที่ย้ายไปเป็นนักเขียนอาวุโส ก่อนที่จะลาออกในที่สุด

ความพยายามลดต้นทุนของบริษัทในปี 2539 ทำให้ผลการดำเนินงานของบริษัทสิ้นปี
2539 กระเตื้องขึ้น ณ สิ้นวันที่ 31 ธันวาคม 2539 บริษัทมีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 1.70 ล้านบาท เทียบ
กับเดิมที่ขาดทุน 553.09 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 100.6 ทั้งนี้เป็นผลจากการลดต้นทุน และ
การขายหุ้นกิจการในเครือที่ขาดทุนออกไปให้สิทธิถือเป็นการส่วนตัว

สิ้นปีนี้ บริษัทมีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 2,475.68 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 18.25 มีหนี้สินทั้งสิ้น
1,581.78 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 25.98

ยุควิกฤตเศรษฐกิจ (2540-2542)

2540

การเปลี่ยนแปลงบรรณาธิการบริหารของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ทำให้การนำเสนอของหนังสือพิมพ์ต้องเปลี่ยนจากหนังสือพิมพ์ การเมือง-เศรษฐกิจ กลับมาเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจอีกครั้ง สาเหตุหนึ่งเพราะทีมงานในส่วนการเมืองเดิมที่ร่วมงานกับบรรณาธิการคนก่อนคือ คำนูน ลิทธิสมาน นั้น ส่วนใหญ่เข้าโครงการลาออกโดยสมัครใจ เพื่อลดค่าใช้จ่ายของบริษัท อีกทั้งเป็นไปตามความถนัดของบรรณาธิการ แต่สาเหตุที่สำคัญที่สุดเป็นเพราะฝ่ายบริหารต้องการให้หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ กลับมานำเสนอเนื้อหาทางด้านธุรกิจ และเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นเนื้อหาที่กองบรรณาธิการของ "ผู้จัดการรายวัน" มีความชำนาญ อีกทั้งสถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศอยู่ในภาวะที่ผันผวน ทำให้ประชาชนหันมาสนใจเรื่องราวด้านเศรษฐกิจมากกว่าการเมือง โดยบริษัทหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการปรับเนื้อหา โดยนำจุดแข็งด้านข่าวธุรกิจและเศรษฐกิจกลับมาอีกครั้ง จะทำให้หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" สามารถดึงส่วนแบ่งการโฆษณา และดึงผู้อ่านเดิมของ "ผู้จัดการรายวัน" เดิมกลับคืนมา

24 มกราคม 2540 หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" โฉมใหม่ก็วางจำหน่ายโดยในส่วนของเนื้อหาจำนวน 36 หน้า นั้นประกอบด้วย

เช็กชั้นปก 12 หน้า ข่าวเด่นประจำวันพร้อมกับการเพิ่มเติมบทวิเคราะห์สถานการณ์เพิ่มในคอลัมน์ "หมายเหตุผู้จัดการ" เพราะสถานการณ์ความผันผวนทางเศรษฐกิจของไทยในขณะนั้นเป็นสถานการณ์ความผันผวนทางเศรษฐกิจที่รุนแรง และไม่เคยมีใครมีประสบการณ์มาก่อน

เช็กชั้นที่สอง Corporate & Market 16 หน้า ที่มุ่งอธิบายปรากฏการณ์ในเชิงธุรกิจในภาคการผลิตจริง ทั้งธุรกิจการตลาด การนำเข้า ส่งออก อสังหาริมทรัพย์ ไอที รวมทั้งรายงานการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์

เช็กชั้นที่ สาม Perspective ที่นำเสนอสารคดีสารบันเทิง สารคดีประวัติการดำเนินธุรกิจ และชีวิตของผู้ประกอบการรายย่อย พร้อมการรายงานข่าวเชิงสืบสวนสอบสวน ที่ให้แง่มุมต่างจากข่าวทั่วไป

หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ในขณะนั้นได้พยายามเสนอความเห็นเพื่อให้ทุกฝ่ายในรัฐบาลแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจให้ทุกจุด โดยไม่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาระบบการเงินของประเทศเพียงอย่างเดียว ให้หันมาสนใจภาคธุรกิจ ภาคการผลิต เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยในขณะนั้นอยู่ในระดับสูงมาก โดยอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมระหว่างธนาคารขณะนั้นสูงถึงร้อยละ 120 ต่อปี เป็นอัตราดอกเบี้ยที่สูงสุดเป็นประวัติการณ์

ส่วนอีกสาขาการผลิตที่ติดกลุ่มสิบอันดับแรก คือ Wholesale,Retail โดยเลื่อนจากอันดับสิบสาม ขึ้นเป็นอันดับเก้า เป็นเพราะว่า Wholesale,Retail มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างทุน (Capital Creation)สูงถึงร้อยละ 81.10 (ตารางที่ 5.22) จึงมีการขยายตัวสูงตามไปด้วย

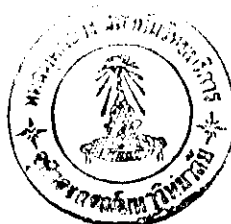
ตารางที่ 5.23 เปรียบเทียบลำดับการได้ประโยชน์ของอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีการขยายตัวสูงจากการเปิดเสรีการค้าเอเปคอาหารในช่วงปี 1995-2010 และช่วงปี 2010-2020

อันดับ	ปี 1995-2010	อันดับ	ปี 2010-2020
2	Fishery	2	Fishery
8	Non Ferrous Metals	5	Non Ferrous Metals
11	Tapioca	8	Plastic and Glass
13	Wholesale,Retail	9	Wholesale,Retail
14	Plastic and Glass	10	Tapioca

ตารางที่ 5.24 แสดงค่าประมาณการจากการเปิดเสรีการค้าเอเปคอาหารแปรรูป
ในช่วงปี 2010-2020

(อัตราการเปลี่ยนแปลง : ร้อยละ)

อันดับ	สาขาการผลิต	การผลิต	การลงทุน
2	Fishery	4.51	3.29
5	Non Ferrous Metals	1.95	1.69
8	Plastic and Glass	1.61	1.61
9	Wholesale,Retail	1.60	1.56
10	Tapioca	1.54	1.92



ผลกระทบจากการลดค่าเงินบาทที่มีต่ออุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทย ในช่วงปี 1995-2010

เนื่องจากการลดค่าเงินบาท ส่งผลกระทบโดยตรงต่อราคาปัจจัยการผลิตและราคาสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศ ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ดังนั้นหากสาขาการผลิตใดมีการใช้ปัจจัยการผลิตนำเข้าสูงก็จะได้รับผลกระทบด้านต้นทุนสูง และมีการหดตัวมากกว่าสาขาที่มีการใช้ปัจจัยการผลิตนำเข้าต่ำ

เมื่อต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ราคาส่งออกสูงขึ้นตาม ในขณะเดียวกันการลดค่าเงินบาท ทำให้ราคาส่งออกในสายตาชาวต่างประเทศมองว่าถูกลง ถ้าเปรียบเทียบกันแล้วราคาส่งออกเพิ่มขึ้นสูงกว่าค่าเงินบาทที่ลดลง ก็จะทำให้ปริมาณการส่งออกลดลง แต่ถ้าราคาส่งออกเพิ่มขึ้นต่ำกว่าค่าเงินบาทที่ลดลง ก็จะส่งผลให้การส่งออกขยายตัว ดังนั้นหากสาขาการผลิตใดมีสัดส่วนการส่งออกสูง ก็จะได้รับผลกระทบทางด้านการส่งออกสูงกว่าและมีการขยายตัวมากกว่าสาขาการผลิตที่มีสัดส่วนการส่งออกต่ำ

ในการวิเคราะห์จำเป็นต้องใช้ผลจากการทำซิมิวเลชัน แสดงผลโดยตัวเลขที่มีทศนิยม 2 ตำแหน่ง กับข้อมูลที่สังเคราะห์จากตารางปัจจัยการผลิต-ผลผลิต แสดงผลโดยตัวเลขที่ไม่มีทศนิยม มาประกอบร่วมกันเพื่อความเป็นเหตุเป็นผลในการอธิบาย

สำหรับสัดส่วนการนำเข้า(Ratio of Imported Input) ในตารางที่ 5.25 หมายถึง สัดส่วนระหว่างมูลค่าการนำเข้าปัจจัยการผลิตจากต่างประเทศ(Imported Input) ต่อมูลค่าของปัจจัยการผลิตทั้งหมดที่ผลิตได้ภายในประเทศ และนำเข้าจากต่างประเทศ

จากตารางที่ 5.25 จะเห็นว่า เมื่อมีการลดค่าเงินบาทในช่วงปี 1995-2010 ส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปเกิดการหดตัวลงด้านการผลิตและนำเข้าทุกสาขา เป็นเพราะราคาสินค้านำเข้าสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น โดย Sugar มีอัตราการผลิตหดตัวลงน้อยเป็นอันดับสี่(หดตัวน้อยที่สุดในกลุ่มอาหารแปรรูป) คือร้อยละ 4.83 ในช่วงเวลา 15 ปี สืบเนื่องจาก Sugar นั้นมีสัดส่วนการนำเข้าปัจจัยการผลิตเพียงร้อยละ 2 จึงได้รับผลกระทบด้านต้นทุนน้อย และเมื่อลดค่าเงินบาททำให้ Sugar มีระดับราคาส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 29.75 ซึ่งยังต่ำกว่าเมื่อเทียบกับค่าเงินบาทที่ลดลงร้อยละ 30 ส่งผลให้ปริมาณการส่งออกขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ในช่วงเวลาเดียวกัน และเมื่อพิจารณาสัดส่วนการส่งออกของ Sugar สูงถึงร้อยละ 48 จึงเป็นแรงหนุนทำให้

สามารถจ่ายเงินเดือนพนักงานได้ตรงเวลาจนถึงเดือนเมษายน 2541 ที่มีการปลดพนักงานออกอีกครั้ง

การขาดสภาพคล่องทำให้บริษัทแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด จึงหยุดชำระหนี้กับเจ้าหนี้ ส่งผลให้ธนาคาร และสถาบันการเงินหลายแห่งปิดวงเงินกู้เพื่อการดำเนินการบริษัท อาทิ ธนาคารกสิกรไทย เหลือเพียงธนาคารกรุงไทย แห่งเดียวเท่านั้นที่ยังเปิดวงเงินกู้ไว้ให้จำนวน 40 ล้านบาท

แม้ว่า บริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ในขณะนั้นจะมีรายได้ประมาณ 20 ล้านบาทต่อเดือน แต่วงเงินจำนวนดังกล่าว รวมกับเงินกู้ก็ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายของบริษัท และบริษัทในเครือ ที่ประมาณการว่ามีค่าใช้จ่ายต่อเดือนในขณะนั้นไม่ต่ำกว่า 60 ล้านบาทต่อเดือน โดยเป็นค่าใช้จ่ายการออกหนังสือพิมพ์รายวันภาษาอังกฤษประมาณ 40 ล้านบาทต่อเดือน

อีกทั้งสถานการณ์การเงินของประเทศไทย ในขณะนั้นก็ไม่เอื้อต่อการระดมทุนของบริษัท เพราะเงินบาทถูกเก็งกำไรจากนักลงทุนต่างชาติ ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งมีหน้าที่ดูแลเสถียรภาพค่าเงินบาทในขณะนั้น ต้องใช้นโยบายการเงินอัตราดอกเบี้ยสูง เพื่อรักษาเสถียรภาพของค่าเงิน แต่มาตรการดังกล่าวกลับส่งผลเสียต่อธุรกิจ ทำให้ต้นทุนดอกเบี้ยสูงขึ้น หลายกิจการจึงอยู่ไม่ได้ และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ บริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ได้รับผลกระทบรุนแรงมากขึ้นอีก บริษัทขาดสภาพคล่อง ไม่สามารถจ่ายเงินเดือนพนักงานได้ตรงเวลา โดยเงินเดือนงวดเดือนมีนาคม 2540 เพิ่งได้รับการทยอยจ่ายกลางเดือนเมษายน 2540

26 มิถุนายน 2540 สนธิ ลิ้มทองกุล ประกาศ ปิดหนังสือพิมพ์ เอเชีย โทมส์ พร้อมกับส่งอีเมลถึงนักข่าวหนังสือพิมพ์ เอเชีย โทมส์ ทั่วโลกให้ทราบพร้อม ๆ กัน โดยระบุว่าเป็นการปิดชั่วคราว ก่อนที่จะเปิดตัวอีกครั้งใน 2-3 เดือนข้างหน้า หลังจากได้มีการเจรจาปรับโครงสร้างธุรกิจและหาผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ โดยในระหว่างนี้จะออกเป็นหนังสือพิมพ์บนอินเทอร์เน็ต หรือ เอเชีย โทมส์ Online ไปก่อน

สาเหตุในการปิดหนังสือพิมพ์ เอเชีย โทมส์ นั้น สนธิ กล่าวว่า สถานการณ์เศรษฐกิจ ทำให้การหารายได้จากการโฆษณาไม่ได้ตามเป้าหมาย บริษัทต้องปรับกลยุทธ์ในเรื่องนี้ พร้อมหาผู้ร่วมทุนรายใหม่ และหากทุกอย่างเป็นไปตามแผนการนี้จะเรียกทีมบริหารของหนังสือพิมพ์ เอเชีย โทมส์ กลับมา พร้อมกันนั้นได้มีการแต่งตั้ง พันศักดิ์ วิญญรัตน์ บรรณาธิการบริหาร หนังสือพิมพ์ เอเชีย โทมส์ ไปเป็น บรรณาธิการกลุ่ม ของหนังสือพิมพ์ทั้งหมดของบริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด

ในการปิดตัวลงครั้งนี้เป็นการปิดตัวลงอย่างกระทันหัน ไม่มีการเตรียมการล่วงหน้า นักข่าว และพนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศทั้งหมด จึงได้รับแจ้งจากสนธิ ลิ้มทองกุล ว่า บริษัทฯ ยังไม่สามารถจ่ายเงินในส่วนกองทุนสะสมของพนักงานได้ ส่วนเงินเดือนในเดือนมิถุนายน 2540 นั้นจะได้เพียงร้อยละ 25 โดยส่วนที่จะทยอยจ่ายให้ภายหลัง แต่ก็ไม่มีการจ่ายตามที่แจ้งไว้ จนกระทั่งในเดือนมกราคม 2541 กลุ่มผู้สื่อข่าว และพนักงานชาวต่างประเทศ จึงได้ยื่นฟ้อง สนธิ ลิ้มทองกุล เป็นคดีแรงงาน เพื่อเรียกร้องเงินในส่วนกองทุนสะสมพนักงานที่บริษัทนำไปใช้โดยพนักงานไม่รับทราบ รวมทั้งเงินเดือนส่วนค้างจ่าย เป็นยอดเงินรวมกันทั้งสิ้น 1.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา หรือประมาณ 52 ล้านบาท

1. กรกฎาคม 2540 ประกาศลอยตัวค่าเงินบาท ปิดไฟแนนซ์ คนตงงาน การลดเครดิต การลงทุนจากต่างประเทศ

บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ได้รับผลกระทบอย่างหนัก ยอดหนี้ของ บริษัทเพิ่มขึ้นทันทีตามการลดค่าของเงินบาท เจ้าหน้าที่ของบริษัทต่างเรียกหนี้คืนก่อนกำหนด เนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในบริษัท และความเชื่อถือในการลงทุนของประเทศไทยตกต่ำลง ทำให้การดำเนินงานของ บริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ซึ่งขยายตัวโดยใช้วิธีการระดมทุน จากตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งมีการใช้เงินกู้จากสถาบันการเงินเป็นจำนวนมากถึง 2,929.92 ล้านบาท ต้องประสบปัญหาขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง การดำเนินงานของบริษัทเข้าขั้นวิกฤต ขาดทุนหมุนเวียนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน อีกทั้งโครงการใหม่ที่บริษัทหวังจะใช้เป็นแหล่งระดมทุน บริษัท เอบีซีเอ็น จำกัด ได้รับผลกระทบ จนทำให้บริษัท เอ็ม กรุ๊ป จำกัด จำเป็นต้องเสนอขายหุ้นบริษัท เอบีซีเอ็น จำกัด บริษัทใหม่ที่สนธิ ลิ้มทองกุล หวังจะใช้เป็นเครื่องมือในการระดมทุน และการขยายอาณาจักรสู่สื่อกระจายเสียง สื่อสารสนเทศ จึงมีอันต้องล่มสลาย

กันยายน 2540 บริษัท เดอะ เอ็ม กรุ๊ป จำกัด ขายหุ้นที่ถืออยู่ในบริษัท เอบีซีเอ็น จำกัด ซึ่งเป็นเจ้าของสัมปทานโครงการดาวเทียมลาวาสตาร์ ให้กับ บริษัท ยูไนเต็ด คอมมิวนิเคชั่น อินดัสตรีส์ (มหาชน) จำกัด หรือ ยูคอม

การตัดสินใจซื้อหุ้นทั้งหมดของบริษัท เอบีซีเอ็น จำกัด ทำให้บริษัท ยูคอม ได้รับการวิจารณ์อย่างหนักว่าเป็นการเข้ามารับภาระหนี้จำนวนมาก โดยไม่จำเป็น แต่ บุญชัย เบญจรงค์กุล ประธานกรรมการ และเจ้าของ บริษัท ยูคอม ให้เหตุผลว่า โครงการนี้เป็นโครงการต่อเนื่องกับ ธุรกิจการสื่อสารของบริษัท

บุญชัย เบญจรงค์กุล ประธานกรรมการ บริษัท ยูไนเต็ด คอมมิวนิเคชั่น อินดัสตรีส์ (มหาชน) จำกัด ได้กล่าวภายหลังแต่เพียงว่า " ผมยังเคารพที่สนธิ ไม่อยากที่จะพูดถึงเรื่องนี้มาก

มันไม่ดี ไม่มีใครคิดหรือกว่าเศรษฐกิจจะแยขนาดนี้ มันเป็นเศรษฐกิจของประเทศ ไม่ใช่เรื่องไม่ดี ผมมีจริยธรรมในใจที่จะขอพูดถึงเรื่องนี้เท่านั้น พิสนธิเป็นคนดี"

ฝ่ายรัฐบาลสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ออกมากล่าวในขณะนั้นว่า โครงการนี้ยังจะดำเนินการต่อไป รอให้นักลงทุนรายใหม่เข้ามาจัดโครงสร้างการเงินใหม่ โดยจะสามารถยิงจรวดนำดาวเทียมสู่อวกาศได้ในเดือน ธันวาคม 2541 โดยรัฐบาลลาวจะลงทุนในบริษัท เอบีซีเอ็น จำกัด ที่ได้รับสัมปทานเพิ่มจากเดิมร้อยละ 20 ของทุนจดทะเบียนเป็นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน คาดว่าหากดำเนินการในโครงการได้ตามนี้ รัฐบาลลาวจะมีรายได้ประมาณ 200 ล้านบาทต่อปี

แต่เนื่องจากสถานการณ์เศรษฐกิจประเทศ ในระยะต่อมายังตกต่ำลงเรื่อย ๆ ประกอบกับบริษัท ยูโนเด็ค คอมมิวนิเคชั่น อินตัสตรีส์ (มหาชน) จำกัด เองก็ประสบปัญหาหนี้สินจากการดำเนินงาน กำหนดการยิงดาวเทียมลาวสตาร์ 1 ในเดือน ธันวาคม 2540 และดาวเทียมลาวสตาร์ 2 ในเดือนธันวาคม 2541 จึงถูกเลื่อนออกไป จนถึงปัจจุบันก็ยังไม่มีการดำเนินการ

ตุลาคม 2540 สนธิ ลิ้มทองกุล เรียกประชุมบรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ของบริษัททุกเล่ม เพื่อแจ้งให้ทราบว่าบริษัทประสบปัญหาทางการเงินอย่างหนัก จึงขอจ่ายเงินเดือนพนักงานเพียงร้อยละ 70 ของเงินเดือนปัจจุบัน ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 30 นั้น จะจ่ายคืนแก่พนักงานเป็นเงินก้อนหากฐานะการเงินของบริษัทดีขึ้น โดยไม่ถือว่าเป็นการลดเงินเดือน โดยขอให้พนักงานลงนามยินยอม แต่พนักงานส่วนใหญ่ในขณะนั้นไม่ยินยอม พร้อมทั้งเสนอต่อฝ่ายบริหาร ว่าหากจะลดการจ่ายเงินเดือน บริษัทจะต้องจ่ายเงินเดือนตามงวดเวลา แต่ฝ่ายบริหารไม่รับข้อเสนอนี้ ในที่สุดไม่มีพนักงานในส่วนของกองบรรณาธิการยอมลงนาม แต่บริษัทและฝ่ายบริหารก็ดำเนินการจ่ายเงินเดือนพนักงานในงวดต่อ ๆ มาในอัตราร้อยละ 70 ของยอดเงินเดือน

ด้านหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" หลังจากการประกาศลอยตัวค่าเงินบาท และการปิดตัวลงของหนังสือพิมพ์เอเชีย โทมส์ ก็ได้มีการปรับการนำเสนอและเนื้อหาอีกครั้ง โดยลดจำนวนหน้าลงจาก 36 หน้าเหลือ 24 หน้า เป็นเช็ทชั้นปก ข่าวเศรษฐกิจ ข่าวทั่วไป จำนวน 8 หน้า เช็ทชั้น Corporate & Finance ที่นำเสนอข่าวธุรกิจ และการเงินจำนวน 12 หน้า และเป็น เช็ทชั้น Perspective อีก 4 หน้า

ในส่วนเนื้อหานั้น ได้เน้นเสนอบทวิเคราะห์ชี้แนะการแก้ไขปัญหา ให้รัฐบาลสนใจเรื่องการแก้ปัญหาภาคการผลิต ภาคธุรกิจมากกว่าการมุ่งแก้ไขปัญหาเฉพาะภาคการเงิน โดยเริ่มต้นเสนอบทความการแก้ไขปัญห เศรษฐกิจด้วยกลไกกิจการขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือ SME : Small and Medium Size Enterprise ริเริ่มโดยพันศักดิ์ วิญญรัตน์ พร้อมทั้งเสนอสารคดีตัวอย่างการต่อสู้ชีวิต การเริ่มธุรกิจใหม่ของคนที่ตกงาน ในเช็ทชั้น Perspective

การปรับเนื้อหาครั้งนี้ทำให้ ‘ผู้จัดการรายวัน’ ได้รับความสนใจจากผู้อ่านมากขึ้น ซึ่งต่อมาแนวความคิดนี้ถูกนำไปเป็นแนวคิดสำคัญในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ และเป็นแนวคิดที่ใช้ในการเปิดตัวของพรรคการเมืองใหม่ คือ พรรคไทยรักไทย ในเดือนกรกฎาคม 2541 รวมทั้งกลายมาเป็นนโยบายสำคัญในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของรัฐบาลภายใต้การบริหารของนายกรัฐมนตรีชวน หลีกภัย โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม สุวัจน์ ลิปตพัลลภ เป็นผู้นำไปดำเนินการ

อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไม่กระเตื้องขึ้น ค่าเงินบาทลอยตัวต่ำลงถึงระดับ 50 บาทต่อเหรียญสหรัฐ ทำให้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงินของบริษัททรุดหนักลงอีก การจ่ายเงินเดือนพนักงาน จึงถูกยัดระยะเวลาช้ากว่ากำหนดมากขึ้น จากล่าช้า 2 อาทิตย์ เป็น 1 เดือนและ 2 เดือนตามลำดับ โดยเป็นการทยอยจ่ายครั้ง 3000-5000 บาท โดยไม่มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ตลอดมาจนถึงสิ้นปี 2540 โดยที่หนังสือพิมพ์ยังคงมีการวางจำหน่ายตามกำหนดเวลาปกติ

เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการทำงานของนักข่าว กองบรรณาธิการในขณะนั้น จึงดำเนินการลดค่าใช้จ่าย โดยประหยัดการเดินทางของผู้สื่อข่าว โดยหันมาใช้วิธีการหาข้อมูลทางโทรศัพท์มากขึ้น พร้อมทั้งหันมาใช้การวิเคราะห์ข่าวจากเครือข่ายข่าวที่ได้รับ เช่น จากสำนักข่าวบิสิเนส รอยเตอร์ และสำนักข่าวอื่น ๆ รวมทั้งดำเนินยุทธวิธีปรับการดำรงชีวิตประจำวัน โดยผู้สื่อข่าวส่วนมากในกองบรรณาธิการ ‘ผู้จัดการรายวัน’ เริ่มนำอาหารมาจากที่บ้านเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายส่วนตัว

สิ้นปี 2540 ผลการดำเนินการของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ทรุดลงอย่างหนัก มียอดขาดทุนถึง 1,694.95 ล้านบาท จากเดิมที่กำไร 1.7 ล้านบาทในปี 2539

ฐานะของบริษัทก็ทรุดลงเช่นกัน สินทรัพย์ของบริษัทมีทั้งสิ้น 2,103.87 ล้านบาทลดลงร้อยละ 36.65 หนี้สินมีทั้งสิ้น 2929.92 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 21.68 ส่วนผู้ถือหุ้น ดิดลบ 801.08 ล้านบาท จากเดิมเป็นยอดบวก 893.87 ล้านบาท

2541-2542

เริ่มต้นในปี 2541 สนธิ ลิ้มทองกุล ได้กล่าวในการสัมมนาเรื่อง “เศรษฐกิจล่มแล้ว ต้องแจวอย่างนี้” จัดโดยสมาคมนักเรียนเก่าอัสสัมชัญศรียาชา ว่าการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ จะต้องใช้วิธีการที่รุนแรง (Shock Pretreatment) ‘ผมบอกว่า ไทยมีวัฒนธรรมที่เก่าแก่มานานแล้ว ไม่รู้จักใช้ พระเจ้าตากท่านให้มาแล้ว ชักดาบไปเลย ...ถ้าคุยกันไม่รู้เรื่องก็ประกาศหยุดจ่ายหนี้’ สิ่งเหล่านี้สะท้อนแนวคิดของ สนธิ ลิ้มทองกุล ในขณะนั้น

ในส่วนการทำงานในกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ ของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด เริ่มประสบปัญหาหนักขึ้นอีก เนื่องจากบริษัทไม่สามารถจ่ายเดือนพนักงานที่ค้างจ่ายในปี 2540 ได้ ในระหว่างนั้นฝ่ายกองบรรณาธิการที่ใหญ่ที่สุดในขณะนั้นคือ กองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" จึงได้ทวงถามไปยังสนธิ ลิ้มทองกุล ซึ่งได้รับคำตอบผ่าน "สุวิทย์ จินดาสงวน" กรรมการผู้จัดการของบริษัท ผู้ที่ สนธิ ลิ้มทองกุล มอบหมายให้ช่วยดูแลการจัดการของบริษัท และ เสาวลักษณ์ ธีรานุจรรงค์ กรรมการบริษัท ที่ดูแลงานบริหารทั่วไปของบริษัทว่า บริษัทประสบปัญหาทางการเงินไม่สามารถเงินจ่ายเงินเดือนพนักงานได้ แม้ว่าจะยังคงมีรายได้ที่ได้จากการขายโฆษณาอยู่ในขณะนั้น แต่ต้องนำไปจ่ายให้กับโรงพิมพ์ตะวันออก บริษัทในเครือ เพื่อเป็นค่ากระดาษ และวัสดุการพิมพ์เพื่อให้หนังสือพิมพ์ สามารถวางจำหน่ายได้

ดังนั้นเพื่อเป็นการลดต้นทุนวัสดุการพิมพ์ ในครั้งนั้นกองบรรณาธิการจึงเสนอให้มีการลดจำนวนของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ลงอีกเหลือ 16 หน้า การลดจำนวนหน้าการพิมพ์ลงทำให้ฝ่ายบริหารเห็นว่า กองบรรณาธิการต้องลดจำนวนบุคลากรลงอีก

มีนาคม 2541 ผู้สื่อข่าว และพนักงานในส่วนของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด เพิ่งได้รับเงินเดือนงวดแรกของเดือนมกราคม 2541 ทำให้สถานการณ์ความเป็นอยู่ของพนักงานหลายคนลำบากมากขึ้น

กองบรรณาธิการในขณะนั้น จึงต้องผ่อนปรนเงื่อนไขการทำงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายของพนักงาน โดยอนุญาตให้ผู้สื่อข่าวไม่ต้องออกมาทำงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย โดยให้ทำงานที่บ้านและส่งงานทางโทรสาร หรือ อีเมลจากคอมพิวเตอร์กระเป๋าทัวร์ ที่สามารถยืมจากบริษัทไปใช้ได้

เมษายน 2541 สถานการณ์การเงินของบริษัทไม่กระเตื้องขึ้น การจ่ายเงินเดือนพนักงานยิ่งล่าช้าออกไปอีก โดยได้รับการชี้แจงเช่นเดิมจากฝ่ายบริหาร พนักงานในส่วนของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด เริ่มแสดงความไม่พอใจต่อฝ่ายบริหาร ความไม่พอใจนี้ทวีความรุนแรงมากขึ้น มีการติดป้ายข้อเขียนประณามฝ่ายบริหารของบริษัท

อย่างไรก็ตามหนังสือพิมพ์ทุกฉบับของบริษัทยังออกวางจำหน่ายตามเวลาปกติ โดยยังมีคุณภาพเทียบได้กับหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นที่เป็นคู่แข่งในขณะนั้นได้

16 เมษายน 2541 ฝ่ายบริหารของกองบรรณาธิการได้แจ้งต่อสนธิ ลิ้มทองกุล อีกครั้งเพื่อขอให้ทยอยจ่ายเงินเดือนของพนักงานงวดเดือนมกราคม 2540 ที่ค้างอยู่ และขอให้สนธิ ลิ้มทองกุล ออกมาพบและชี้แจงต่อพนักงาน โดยหวังว่าสถานการณ์ภายในจะดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์ของความไม่พอใจ ความไม่เข้าใจกันระหว่างพนักงาน กับ ฝ่ายบริหารนั้น สนธิ ลิ้มทองกุล ตัดสินใจออกมาพบปะพนักงานของทั้งบริษัทในอีกไม่กี่วันต่อมา การพบปะครั้งนั้นทั้งสองฝ่ายต่างไม่อยู่บนหลักการของเหตุผล ต่างฝ่ายต่างตำหนิกันและกัน พนักงานกลุ่มหนึ่งเสนอให้บริษัทให้โครงการลาออกโดยสมัครใจ โดยปฏิบัติตามเงื่อนไขของ กฎหมายแรงงาน ต่อหน้าสนธิ ลิ้มทองกุล สถานการณ์ภายในบริษัทจึงทรุดหนักลงอีก

ในช่วงสัปดาห์สุดท้ายของเดือนเมษายน 2541 สนธิ ลิ้มทองกุล จึงเรียกประชุม บรรณาธิการบริหาร เสนอแนวคิดที่จะปลดพนักงานครั้งที่สอง โดยเสนอตัวเลขจำนวนพนักงานใหม่ คือ 3 กองบรรณาธิการ คือ กองบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" "ผู้จัดการราย สัปดาห์" นิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" ให้มีผู้อสื่อข่าว รวมทั้งพนักงานประจำกองบรรณาธิการ 50 คน จากจำนวนพนักงานทั้งหมดประมาณ 280 คน โดยให้พนักงานแต่ละคนเลือกตามสมัครใจว่า จะอยู่ทำงานต่อกับบริษัท หรือ ลาออกโดยได้ค่าชดเชยตามกฎหมายแรงงาน

นอกจากนี้ ส่วนเงินเดือนที่บริษัทหักไว้ร้อยละ 30 ในช่วงก่อนหน้าตั้งแต่เดือนตุลาคม 2540-มิถุนายน 2541 นั้นบริษัทจะจ่ายเงินเพียงร้อยละ 15 ส่วนการคิดค่าชดเชย บริษัทจะคิด จากยอดเงินเดือนเดือนสุดท้าย ซึ่งเป็นยอดเงินเดือนที่บริษัทขอหักไว้ร้อยละ 30 ทำให้พนักงาน ส่วนใหญ่ไม่พอใจ บางส่วนจึงต้องไปปรึกษาเจ้าหน้าที่ของศาลแรงงาน และบางส่วนหาทนายเพื่อ มาช่วยดูรายละเอียดในจดหมายเลิกจ้างเพื่อไม่ให้เสียเปรียบ แต่สุดท้ายก็ต้องจำยอมตามเงื่อนไข ของบริษัท

อย่างไรก็ตามฝ่ายบริหารของกองบรรณาธิการเห็นว่า ตัวเลขจำนวนพนักงานอยู่ทำงานต่อ จำนวน 50 คน ตามที่สนธิ เสนอนั้นเป็นไปได้ที่จะทำให้กระบวนการทำงานของกอง บรรณาธิการทั้งหมดเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จึงเจรจาต่อรองตัวเลขจำนวนพนักงานที่มีความเป็นไปได้ที่ ประมาณ 80 คน

พฤษภาคม 2541 ขณะที่พนักงานของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ยัง ไม่ได้รับเงินเดือนงวดเดือนกุมภาพันธ์ 2541 และการเจรจาขอทยอยจ่ายเงินเดือน ไม่ได้รับการ ตอบรับจากฝ่ายบริหาร ภัทรวรรณ พูลทวีเกียรติ จึงลาออกจากบรรณาธิการบริหาร และลาออก จากการเป็นพนักงาน แต่สนธิ ลิ้มทองกุล ปฏิเสธไม่รับใบลาออก โดยให้ไปเข้าร่วมโครงการ ลาออกโดยสมัครใจที่กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการ

ในขณะที่เดียวกันก็ประกาศให้พนักงานแสดงความจำนงที่จะอยู่ต่อ หรือลาออก หากมีคน แสดงความจำนงอยู่ต่อเกินตามจำนวนที่ตั้งไว้วันนั้น จะมีการคัดเลือกตามความสามารถ และ ประสิทธิภาพการทำงานอีกครั้ง

13 พฤษภาคม 2541 บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ออกหนังสือเลิกจ้าง มีผลบังคับใช้ในวันที่ 15 มิถุนายน 2541 ถึงพนักงานที่ประสงค์ลาออก ระบุว่า จากสภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ อีกทั้งการขาดสภาพคล่อง ซึ่งทำให้หลายหน่วยงานได้ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ทำให้หลายบริษัทได้กำหนดการประหยัดค่าใช้จ่ายไม่จำเป็น โดยลดเงินเดือนพนักงาน รวมทั้งการลดพนักงานเพื่อความอยู่รอด เหตุการณ์นั้นได้ส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างเลี่ยงไม่ได้

บริษัทจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมาย ประกอบด้วย สินจ้างแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าเท่ากับเงินเดือน 1 เดือน ค่าชดเชยการเลิกจ้างเท่ากับเงินเดือนจำนวน 6 เดือนสำหรับพนักงานที่ทำงานเกิน 3 ปี จำนวน 3 เดือนสำหรับพนักงานที่ทำงานต่ำกว่า 3 ปี และ จำนวน 1 เดือนสำหรับพนักงานที่ทำงานไม่ถึง 1 ปี พร้อมกับจ่ายเงินสะสมกองทุนพนักงาน และเงินสมทบส่วนของบริษัท โดยบริษัทขอแบ่งจ่ายเป็น 10 งวดเท่ากัน โดยจะเริ่มจ่ายงวดแรกวันที่ 10 กรกฎาคม 2541 สิ้นสุดงวดที่ 10 เมษายน 2542

ในส่วนของเงินเดือนที่บริษัทค้างจ่ายพนักงาน ตั้งแต่งวดเดือนกุมภาพันธ์ 2541 - งวดเดือน 1-14 มิถุนายน 2541 จำนวน 4 เดือนครั้งนั้น บริษัทจะทยอยจ่ายเงินงวดเดือนกุมภาพันธ์ 2541 ก่อนวันที่ 10 มิถุนายน 2541 และจะเงินเดือนค้างจ่ายงวดเดือนมิถุนายน 2541 ซึ่งเป็นสุดท้ายในเดือนตุลาคม 2541

ในการเลิกจ้างครั้งนี้บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ได้ทำหนังสือเลิกจ้าง 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่หนึ่ง เป็นหนังสือเลิกจ้างที่ลงนามโดยกรรมการผู้จัดการ และกรรมการผู้มีอำนาจลงนามของบริษัท รูปแบบที่สอง สนธิ ล้มทองกุล จะลงนามคำประกันส่วนตัวเพิ่มเติม แต่พนักงานที่ต้องการหนังสือเลิกจ้างในรูปแบบที่สองนี้จะต้องทำบันทึกข้อตกลง ยินดีที่จะสละสิทธิ์ในการฟ้องร้องตามกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในที่สุด ผลปรากฏว่ามีพนักงานแสดงความจำนงเพื่อเข้าโครงการเลิกจ้างนี้จำนวนมากเกินกว่าที่บริษัทต้องการ อีกทั้งเป็นพนักงานในส่วนที่เป็นกำลังสำคัญของบริษัททั้งสิ้น โดยในส่วนบรรณาธิการบริหารทั้งหนังสือพิมพ์รายวัน รายสัปดาห์ บรรณาธิการข่าว ผู้ช่วยบรรณาธิการข่าว และ หัวหน้าข่าวนั้น ได้ลาออกเกือบทั้งหมด และบางส่วนเป็นพนักงานที่ไม่ใช่กำลังสำคัญ

สนธิ ล้มทองกุล จึงขอร้องให้วิรัตน์ แสงทองคำ บรรณาธิการอาวุโส ในขณะนั้นช่วยเจรจา เพื่อให้บรรณาธิการและหัวหน้าข่าว และนักข่าวอาวุโสบางคนให้ยังคงทำงานต่อกับบริษัท แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าใดนัก จนในที่สุด สนธิ ล้มทองกุล ต้องลงมาขอร้องบรรณาธิการ และผู้สื่อข่าวอาวุโส บางคนให้อยู่ต่อด้วยตนเอง

มาตรการลดค่าใช้จ่ายในครั้งนั้นทำให้ต้องลดจำนวนพนักงานกองบรรณาธิการลงประมาณ 80 คน เมื่อรวมกิจการของทั้งกลุ่มบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด มีการลดพนักงานไปจำนวน 1,280 คน จากเดิม 1,400 คน เหลือเพียง 120 คน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าบริษัทจะทำหนังสือเลิกจ้างถูกต้องตามระเบียบกฎหมายแรงงาน แต่บริษัทก็ปฏิบัติตามหนังสือเลิกจ้างนั้นเพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น โดยจ่ายเงินเดือนค้างจ่ายในเดือนกุมภาพันธ์ และเดือนมีนาคม 2541

ต่อมาในวันที่ 10 สิงหาคม 2541 วันครบกำหนดจ่ายเงินเดือนค้างจ่ายของงวดเดือนเมษายน 2541 และวันที่ 10 กันยายน 2541 วันครบกำหนดจ่ายเงินเดือนงวดพฤษภาคม 2541 บริษัทปฏิเสธไม่จ่ายเงินเดือนพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง โดยอ้างว่าบริษัทกำลังอยู่ระหว่างการทำข้อเสนอต่อศาลเพื่อขอเข้าโครงการฟื้นฟูกิจการ แต่พนักงานที่ถูกเลิกจ้างเกือบประมาณ 100 คน จึงรวมกันยื่นฟ้องต่อศาลแรงงานกรณีผิดนัดการชำระเงินค่าจ้าง

ในส่วนของบรรณาธิการส่วนที่เหลือประมาณ 80 คน สนธิ ลิ้มทองกุลได้แต่งตั้งให้ สุวัฒน์ ทองธนากุล เป็นบรรณาธิการอำนวยการ และตุลย์ ศิริกุลพิพัฒน์ เป็นบรรณาธิการข่าว และบรรณาธิการผู้พิมพ์ผู้โฆษณา ของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" และหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์"

ในระหว่างที่มีการจัดการภายใน ปลดพนักงานออกไปประมาณ 180 คนนั้น หนังสือพิมพ์ทุกฉบับของบริษัทยังคงวางจำหน่ายตามเวลาปกติ ในจำนวนพนักงานที่อยู่ทำงานต่อตอนนั้น ต้องพยายามหาข่าวเพื่อปิดหน้าให้ได้ตามกำหนด ทั้งนี้ได้มีการลดจำนวนหน้าของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ลงเหลือ 16 หน้า พร้อมกับลดยอดพิมพ์เพื่อจำหน่ายลง

การนำเสนอข่าวของ "ผู้จัดการรายวัน" ในช่วงเปลี่ยนผ่านนี้ จึงเป็นการรายงานตามกระแสข่าวส่วนใหญ่ เนื่องจากยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนจากบรรณาธิการข่าว

กรกฎาคม 2541 สนธิ ลิ้มทองกุล ลงมาทำหน้าที่บรรณาธิการข่าวของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" เป็นครั้งแรกในรอบเกือบ 10 กว่าปีที่กลับมาทำงานในกองบรรณาธิการ สนธิเรียกประชุมกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" และหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ที่ให้นโยบายใหม่ กำหนดกรอบอย่างชัดเจนในการนำเสนอข่าวหน้า 1 เน้นข่าวทุจริต คอร์รัปชัน อาทิ ข่าวเรื่องการก่อสร้างสนามบินหนองงูเห่า การทุจริตในสำนักงานปฏิรูปสถาบันการเงินหรือปรส. ซึ่งเมื่อมีการนำเสนอไปช่วงหนึ่งแล้ว จะมีการนำมารวมเล่มขนาดพ็อคเก็ตบุ๊ก

สุวิชา เพ็ชรราชภูร์ บรรณาธิการข่าว หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า สาเหตุที่ให้ความสำเร็จกับข่าวทุจริต คอร์รัปชัน และบทความ "แค้นสั่งฟ้า" เป็นเพราะเรื่องราวเหล่านี้ สามารถดึงดูดความสนใจของผู้อ่านได้มากกว่าข่าวเศรษฐกิจ ประกอบกับในช่วงนี้เป็นช่วงที่เศรษฐกิจซบเซามาก ไม่มีธุรกรรมทางธุรกิจที่จะเป็นข่าวที่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้อ่านได้

นอกจากนี้ ยังได้เพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะวิเคราะห์ และบทความจากนักเขียน โดยเฉพาะนักเขียนที่ใช้นามปากกาว่า พายัพ วนาสุวรรณ ที่มีจำนวนการเขียนคล้ายสนธิ ลิ้มทองกุล ซึ่งสามารถดึงดูดความสนใจของผู้อ่านได้อย่างมาก โดยเฉพาะการเขียนวิจารณ์การทำงานของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังในขณะนั้น คือ นายธารินทร์ นิมมานเหมินท์ ด้วยเนื้อหาที่เจาะลึกและสำนวนที่รุนแรง จนต่อมามีการนำบทความนี้มารวมเล่มเป็นพ็อคเก็ตบุ๊ก ใช้ชื่อว่า "เปลือยธารินทร์"

เนื้อหาของบทความนี้กล่าวถึง เนื้อหา 2 ประการ ประการแรก การแก้ไขปัญหาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังล้มเหลว ช้ำเต็มสถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศให้ทรุดหนักลง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 14 แสดงตัวอย่าง หนังสือ "เปลือยชารินทร์"



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประการที่ สอง กล่าวถึงพฤติกรรมของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังว่าไม่น่าวางใจ เป็นการทำให้ไปเพื่อประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง

โดยเฉพาะในประเด็นหลังสร้างความไม่พอใจอย่างมากให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคลัง จนนำไปสู่การฟ้องร้องหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ในคดีหมิ่นประมาท

นอกจากข้อเขียนของ พายัพ วนาสวรรณ แล้ว อีกบทความคือ "แค้นสั่งฟ้า" ที่เขียนถึง เรื่องราวการต่อสู้ และหักหลังในเกมการเมือง และเกมธุรกิจ ที่นำเสนอด้วยสำนวนการเขียนที่ รุนแรง และชวนติดตาม โดยนำเสนอต่อเนื่องทุกวันในหน้าปกนั้นทำให้หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการ รายวัน" กลับมาได้รับความสนใจอีกครั้ง

มีหลายตอนในบทความ "แค้นสั่งฟ้า" ได้กล่าวพาดพิงถึงบุคคลหลายคน อาทิเช่น พล.อ.ชาติชาย ชุณหะวัณ อดีตนายกรัฐมนตรี หรือ เฉลิม อยู่บำรุง ที่สำคัญมีความตอนหนึ่งของบทความนี้ กล่าวถึงการเมืองในพรรคความหวังใหม่ โดยพาดพิงถึงเส้นทางชีวิตในฐานะนักการเมืองของ เฉลิม อยู่บำรุง คนที่ สนธิ ลิ้มทองกุล เคยยกว่าเขาน่าจะเป็นนายกรัฐมนตรีของประเทศไทยว่า " ... เฉลิม ก็ยังคงเป็นเฉลิมเหมือนเดิม ที่แพ้ความทะเยอทะยานของตัวเอง เฉลิมหนีจาก ประชาธิปัตย์ ไปสร้างบ้านใหม่ เพราะคนรู้ทันเฉลิมมากเกินไปในประชาธิปัตย์"

"เฉลิม อยู่บำรุง เป็นที่รักแค่ตนเอง กลายเป็นม้าอาสาศงพล.อ.ชาติชาย ชุณหะวัณ วันแต่งตั้งผู้บัญชาการ วันนั้นเฉลิมไปขอพล.อ.ชาติชาย ให้สร้างเป็นผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค 1..."

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 15 แสดงตัวอย่างบทความ "แค้นสั่งฟ้า"

OFF THE RECORD

....แค้นสั่งฟ้า...คนเราเวลาแค้นกันมันแค้นกันไม่จบ....
 ...แค้นจะจบก็มีคนออกมาจุดไฟแค้นขึ้นมาอีก....แค้นของสร้าง
 มาก กับสนั่น ขจรประศาสน์ เป็นแค้นของลูกผู้ชาย. สั่งฟ้า
 ปีให้หลังก็ยังไม่สาย....ครั้งหนึ่งที่สนั่นยังเป็นผู้พัน ทส.ของ
 เอกฉลาด ทิรัญชิตี กำลังจะเดินทางหนีการปฏิบัติที่แท้....บุรี
 ไย ตำรวจกองปราบของสร้างต้องใช้ปืนพกตบสนั่นเพราะพูด
 เรื่องในเวลาจับกุม....แค้นนั้นฝังใจ....สนั่นพกความแค้นมา
 การเมือง....ลิตีของฟ้าให้สนั่นเป็นใหญ่....แต่ก็ให้สร้างไม่
 ...ยุทธการคุมเชิงก็เกิดขึ้นมาตลอด
 เฉลิม อยู่บำรุง อดีตนายสิบตำรวจทหารที่ผกผันมาเป็น
 ตำรวจกองปราบฯ...ร่วมปฏิวัติ 4 เมษายนกับมัญญู รูปขจร ที่ยัง
 ใช้ชื่อว่า "กฤต" ต่อหลังชื่อมัญญูเหมือนวันนี้.... กฤตคือรางวัล
 ปฏิวัติ
 ...สนั่นถนนทุกสายชนป่าเขรม และอาทิตย์ กำลังเอก....
 ...มัญญู....ฉลิม....ประจักษ์....ทั้งหมดกลายเป็นสหายศัตรู
 ...ที่พี่น้อง
 ...ในวันนั้นแล่นการเมืองสงบคอยวันฟ้าแจ้งจางปางเพื่อเดิน
 ...

O F F T H E R E C O R D

....มัญญูนั่งเฝ้าร้านอาหารอยู่เมืองตุสเซ็นเตอร์ไฟในเยอรมัน....ฉลิมกลับเข้าสู่เวที
 ฐานะนักการเมืองพรรคประชาธิปัตย์....ดาวรุ่งปากกล้าที่เป็นขวัญใจ เชนเดินดินกิน
 แกรง....แต่ฉลิมก็ยังคงเป็นฉลิมเหมือนเดิมที่แพ้ความหะเยอทะยานของตัวเอง....แต่
 ฟ้าในประชาธิปัตย์ไปสร้างบ้านใหม่เพราะคนรู้ที่ฉลิมมีมากเกินไปในประชาธิปัตย์
 ...เมื่อพลเอกชาติชายขึ้นเป็นนายกฯ....มัญญูหลังจากกลับมาอีกครั้งหนึ่งให้สั่งคุม
 ดันดันเพื่อล้างบาปทบาทของตัวเองใน 4 เมษายน เพื่อให้เพื่อนบางคนในรุ่นเจ็ดได้เริ่ม
 ตัวเองมาก....มัญญูก็มาเป็นที่ปรึกษาชาติชายโดยผ่านไกรศักดิ์ ชุกตะหวัด....ฉลิมในวัน
 ก็เป็นนักอาสาสมัครทำเรื่องก้าวร้าวกับสังคมนไทยให้กับชาติชาย.... ตั้งแต่บอร์ตการไฟฟ้า
 ผลิตที่ต้องเปลี่ยนเพราะชาติชายไกรธ เกษม จาติกวณิช ที่สมัยเกษมเป็นรัฐมนตรี
 อุตสาหกรรม....ชาติชายมาขอพบ....ถูกปล่อยให้รอเป็นชั่วโมง....คนไทยแค้นกันนาน
 ความจำไม่เคยเสื่อม
 ...สร้างกับฉลิมเป็นนายลูกน้องกันมาก่อนตั้งแต่อยู่กองปราบฯสามยอดด้วยกัน
 สร้างเป็นมือที่โจรกลัว....พื้นฐานที่ดี....สายสัมพันธ์ที่เยี่ยม....และใจนักเลงรักลูกน้อง
 สร้างจึงเป็นดาวดวงเด่นที่รุ่งมากต้องจับตามอง....สร้างเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรแล้วก็จะเดิน
 เต็มที่....ใครเป็นพวกก็คือพวก....ถ้าไม่เอาใครก็ไม่เอา....ไม่เคยกลัวใคร
สร้างในยุคป่าเขรมต้องผจญวิบากกรรม....เมื่อปริติ สุจริตกุล ผู้พิพากษาหัวหน้า
 ศาลถูกยิงตายพร้อมโกโกลนที่ภูเก็ต
สร้างเป็นผู้การเขต 12 ...รับผิดชอบเรื่องคดี...จับตัวคนยิงได้....และจับผู้
 คือโสภณ กิจประสาน...
สร้างคงไม่ได้คิดว่า โสภณ กิจประสาน คือจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งที่ใน
 สร้างต้องมาเจอกับพิเชษฐ พันธุ์วิชาติกุล ที่โง่โง่มาจนถึงวันนี้....

(อ่านตอนต่อไปในวันพรุ่งนี้)

แค้นสั่งฟ้า....เรื่องราวการต่อสู้สร้างแค้นของเหล่าตัวละครที่กำลังโลดแล่นกันอยู่
 การเมืองไทย...รับรองไม่จบง่ายๆ....Off The Record จะเขียนให้อ่านกันเป็นตอนๆ
 กันเป็นฉากๆ ...อย่ากระพริบตา...เจอกันที่นี่...ทุกวัน (เว้นวันเสาร์)

จากเนื้อหาที่รุนแรงเหล่านี้ ทำให้หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ถูกตอบโต้อย่างรุนแรงในเวลาต่อมา

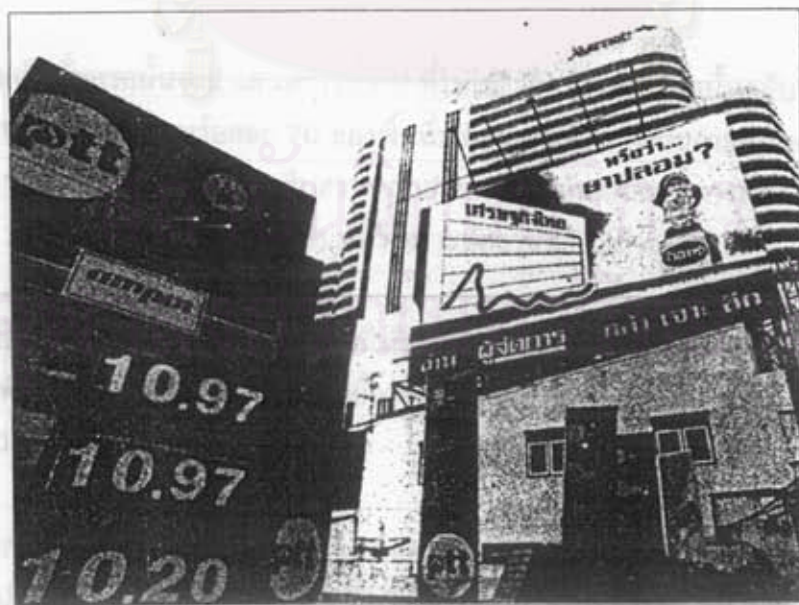
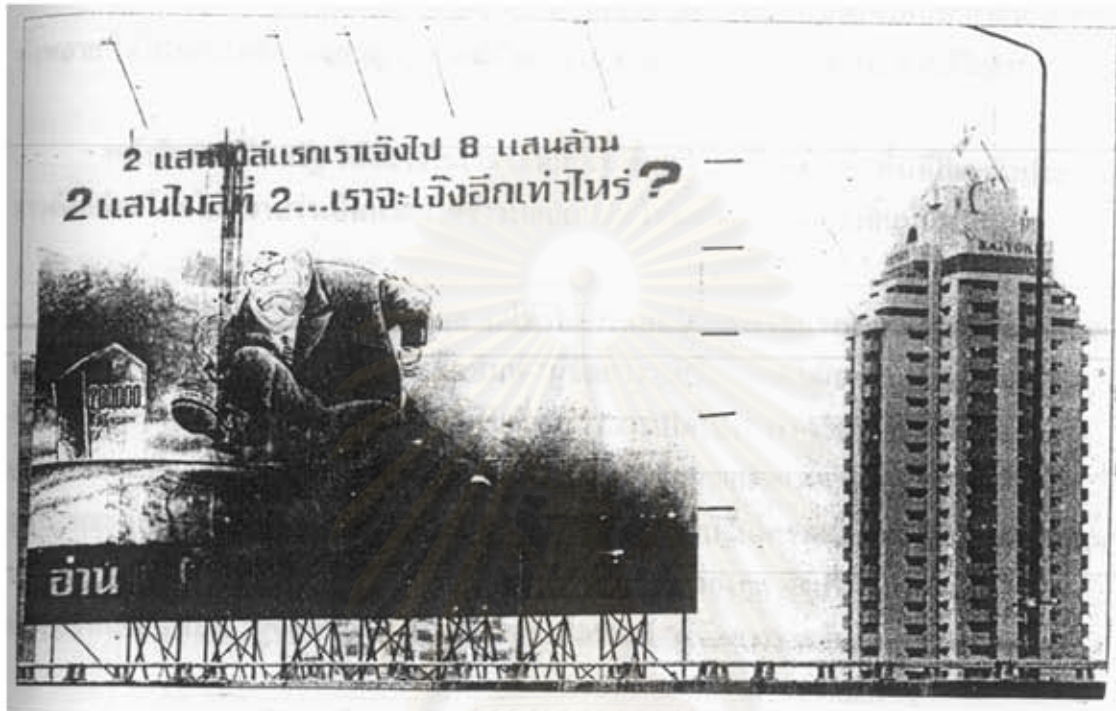
วันที่ 17 กันยายน 2541 ขณะที่สถานการณ์เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศเข้าขั้นวิกฤตเงินบาทอ่อนตัวยังไม่มีเสถียรภาพ เงินตราต่างประเทศยังคงไหลออกอย่างต่อเนื่อง ความขัดแย้งทางการเมืองยังคงรุนแรงนั้น บริษัท แมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด จัดทำป้ายโฆษณาขนาดใหญ่บริเวณริมทางด่วนย่านประตูน้ำ กรุงเทพมหานคร เป็นภาพการ์ตูนลายเส้นของนักเขียนการ์ตูนที่มีชื่อเสียงในหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" คือ "บัญชา-คามิน" ในภาพมีตัวการ์ตูนใส่แว่นหน้าตาดุร้าย พล.อ.ชวลิต ยงใจยุทธ หัวหน้าพรรคความหวังใหม่ อดีตนายกรัฐมนตรี มีเนื้อความระบุว่า " 2 แสนไมล์แรก เราเจ๊งไป 8 แสนล้าน 2 แสนไมล์ที่ 2 เราจะเจ๊งอีกเท่าไร" ได้ภาพมีเนื้อความเพิ่มอีกว่า " เรามีคำตอบ" โดยสีสันของภาพโฆษณาชุดนี้ เป็นขาว ดำ แดง อันสีประจำของหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ

สนธิ ลิ้มทองกุล (บทความพิเศษ มติชน สุดสัปดาห์ 22 กันยายน 2541 หน้า 11 "แค้นอย่างมีวัฒนธรรม โกตีบ Lives") กล่าวถึงสาเหตุในครั้งนี่ว่า หลังจากที่ทีมงานหนังสือพิมพ์ไป 5-6 ปี ต้องกลับมาปรับปรุงหนังสือพิมพ์ผู้จัดการอีกครั้งเมื่อ 2 เดือนที่ผ่านมา ได้ปรับปรุงบุคลากร และงานด้านอื่น ๆ จนดีขึ้นมาพอสมควร และมีความคิดจะติดป้ายโฆษณา โดยเลือกการ์ตูนที่ตีพิมพ์ไปแล้วมาเป็นภาพโฆษณา

สุวัฒน์ ทองชนากุล บรรณาธิการอำนวยการ ให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ป้ายโฆษณานั้นเป็นเพียงกลยุทธ์การตลาดหนึ่งของบริษัทเท่านั้น โดยมีการจัดทำไว้ 3 รูปแบบ เป็นการดูล้อนักการเมือง 3 คน คนแรก คือ พล.อ.ชวลิต ยงใจยุทธ หัวหน้าพรรคความหวังใหม่ คนที่สอง คือนายธารินทร์ นิมมานเหมินท์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง คนที่สาม คือ พันตำรวจโท ดร. ทักษิณ ชินวัตร หัวหน้าพรรคไทยรักไทย ทั้งนี้ไม่มีเจตนาอื่นแอบแฝงที่จะทำลายพรรคการเมืองพรรคหนึ่งพรรคใดเป็นการเฉพาะ โดยมีเป้าหมายที่ติดป้ายโฆษณานี้ 12 จุดทั่วกรุงเทพฯ

การเปิดตัวโฆษณาชิ้นนี้ทำให้สนธิ ลิ้มทองกุล และหนังสือพิมพ์ในกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป นั้นได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากนักการเมืองโดยเฉพาะในพรรคความหวังใหม่อย่างรุนแรง และหลังจากออกโฆษณานี้ไปเพียง 1 วัน คือในวันที่ 19 กันยายน 2541 หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ และหนังสือพิมพ์มติชน ได้ลงประกาศข่าว งานฉกปนกิจบุคคลหนึ่งเนื้อความระบุชื่อผู้ตายคือนายโกตีบ ลิ้มทองกุล หรือ โกตีบ แซ่ลิ้ม ณ เมรุวัดป่าเหนือ จ.อุตรธานี ในวันที่ 20 กันยายน 2541 กำหนดการ 15.00 น. เทศนาธรรม โดยหลวงตาเฉลิม 16.30 สวดพระอภิธรรม ถวายผ้าบังสกุล 17.00 น.ประชุมเพลิง (บทความพิเศษ มติชน สุดสัปดาห์ 22 กันยายน 2541 หน้า 11 "แค้นอย่างมีวัฒนธรรม โกตีบ Lives")

ภาพที่ 16 แสดงตัวอย่าง ป้ายโฆษณาของ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



ในรายงานบทความพิเศษ ของหนังสือพิมพ์ มติชนสุดสัปดาห์ ระบุว่า โทตัม คือชื่อเดิมของสนธิ ลิ้มทองกุล

ข้อความในประกาศชิ้นนี้ยังระบุอีกว่า "ผู้ขายขนม ขอโหลสิกรรมสิ่งที่ได้กระทำต่อเจ้าหน้าที่ทั้งหลาย ได้โปรดขอโหลสิกรรมต่อผู้ขายขนมด้วย เจ้าภาพกราบขอภัยที่มีได้เชิญด้วยตัวเอง"

หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ได้ชี้แจงในเวลาต่อมาว่า มีชายคนหนึ่งมาขอซื้อพื้นที่โฆษณาประกาศข่าวดังกล่าว โดยไม่ทราบว่าเป็นประกาศข่าวปลอม และให้ออนประกาศข่าวชิ้นนั้นในทันที

อย่างไรก็ตามแม้สนธิ ลิ้มทองกุล จะได้รับการตอบโต้อย่างรุนแรงจากบุคคลที่ไม่อาจคาดเดาได้ แต่การนำเสนอเนื้อหาของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ภายใต้การดูแลของเขาก็ไม่ลดความรุนแรงลงเช่นกัน โดยยังคงเน้นหนักในเรื่องข่าวการเปิดโปงการทุจริต คอร์รัปชัน อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่ง 1 พฤศจิกายน 2542 สถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศ แม้จะไม่กระเตื้องขึ้นแต่ในขณะนั้นกิจการธุรกิจต่าง ๆ เริ่มมีความเคลื่อนไหว มีการปรับโครงสร้างหนี้ มีธุรกิจจำนวนหนึ่งที่อยู่รอดได้ท่ามกลางความตกต่ำทางเศรษฐกิจ สนธิ ลิ้มทองกุล จึงปรับเนื้อหาการนำเสนอข่าวของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" และ หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" อีกครั้ง

มีการกลับมาเพิ่มเช็กรับ 2 ที่เน้นธุรกิจการเงินที่เป็นจุดแข็งตลอดมาของหนังสือพิมพ์ พร้อมทั้งเพิ่มเนื้อหาในส่วนการตลาด การประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กที่อยู่รอดท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจ

ในส่วนเช็กรับแรกนั้นจะนำเสนอข่าวทั่วไป ที่ไม่ใช่ธุรกิจ โดยหน้าปกนั้นกลับมาให้ความสำคัญกับข่าวเศรษฐกิจประมาณร้อยละ 70 ของพื้นที่นำเสนอ พร้อมทั้งเน้นการทำรายงานพิเศษที่เป็นข้อมูลเชิงธุรกิจ และการรายงานเชิงสืบสวนสอบสวน เช่น มหันตภัยของการตัดต่อพันธุกรรม ในพืชและสัตว์ ธุรกิจสมุนไพร พร้อมทั้งเพิ่มบทวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน

การปรับตัวในช่วงหลังของปี 2542 ทำให้หนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ได้รับการยอมรับมากขึ้น โดยพิจารณาจากยอดโฆษณาที่เพิ่มขึ้น จากเดือนละประมาณ 5 ล้านบาท เป็นประมาณ 7-10 ล้านบาทต่อเดือน

เช่นเดียวกับกับนิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" ในช่วงกลางปี 2542 สนธิ ลิ้มทองกุล แต่งตั้งให้ วิรัตน์ แสงทองคำ บรรณาธิการอาวุโส ขึ้นดำรงตำแหน่งบรรณาธิการอำนวยการ ปรับการนำเสนอ นิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" โดยหันมาเน้นเรื่องราวธุรกิจขนาดกลางขนาดเล็ก พร้อมกับปรับรูปโฉมของนิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" ใหม่ ซึ่งได้รับผลตอบรับเป็นอย่างดี ยอด

โฆษณาของนิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" เพิ่มขึ้น จนสามารถเพิ่มหน้าจากจำนวนประมาณ 80 หน้าเป็นประมาณ 200 หน้าได้ตามเดิม

วิรัตน์ แสงทองคำ ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า การปรับปรุงนิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" ไม่ได้ทำอะไรมาก นอกจากการจัดเนื้อหาให้สอดคล้องกับรูป และการจัดหน้าที่สวยงาม ไปพร้อมๆ กับการนำเสนอเนื้อหาที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเนื้อหาของนิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" ในปัจจุบันจะเน้นแนวคิดการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก รวมทั้งการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจในปัจจุบัน

ผลจากการปรับตัวในครั้งนี้ทำให้ในช่วงเวลาเพียงไม่ถึง 6 เดือน จำนวนหน้าโฆษณาของนิตยสาร "ผู้จัดการรายเดือน" เพิ่มจากประมาณ 13 หน้าต่อฉบับมาเป็น 25 หน้าต่อฉบับ จนถึงต้นปี 2543 จำนวนหน้าโฆษณามีอยู่ประมาณ 30-40 หน้าต่อฉบับ ทำให้มีรายได้เฉลี่ยประมาณ 1 ล้านบาทต่อเดือน

อย่างไรก็ตามในส่วนการดำเนินธุรกิจ การขยายธุรกิจอย่างไรทิศทาง โดยใช้เงินทุนจำนวนมหาศาลนั้น บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ตกอยู่ในสภาพหนี้สินล้นพ้นตัว บริษัท และธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นเจ้าหนี้รายใหญ่ ประกอบด้วยธนาคารกรุงไทย จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด และธนาคารทหารไทย จำกัด ได้ร่วมกันยื่นคำร้องต่อศาลแพ่งเพื่อขอศาลให้มีคำสั่งฟื้นฟูกิจการ ในวันที่ 14 ตุลาคม 2541

สนธิ ลิ้มทองกุล กล่าวว่า แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ก็ไม่ต่างกับกลุ่มธุรกิจอื่นๆ ที่เติบโตมาพร้อมกับภาวะเศรษฐกิจบูม จ้างพนักงานโดยให้ผลตอบแทนสูง เมื่อเศรษฐกิจมีปัญหาในปี 2539 แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เป็นบริษัทแรกที่กล้าปรับลดจำนวนพนักงานทั้งกลุ่มจาก 1,400 คน เหลือเพียง 180 คนในปัจจุบัน แม้จะเป็นเรื่องยาก แต่ก็ทำงานสำเร็จ และปิดกิจการที่ไม่สร้างผลกำไร จนเหลือเพียงธุรกิจหลักคือ สิ่งพิมพ์

"วันนี้ทุกอย่างจบแล้ว เราไม่มีอะไรอีกแล้ว เท่ากับเราเริ่มต้นจากศูนย์ใหม่ เกิดใหม่อีกครั้ง ผู้ที่จะมาร่วมทุนจะเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น หนี้จะถูกใช้คืนโดยไม่ลำบาก จากการขยายและกำไรที่จะได้ต่อไป" (มติชน สุดสัปดาห์ 20 ตุลาคม 2541 แผลงวันในไร่ส้ม หน้า 68)

6 พฤศจิกายน 2541 ศาลแพ่งได้แต่งตั้ง บริษัทสำนักงานพิพัฒน์และเพื่อน จำกัด เป็นผู้จัดการฟื้นฟูกิจการ เพื่อเสนอต่อบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด และเจ้าหนี้ทุกรายทั้งเจ้าหนี้สถาบันการเงินและพนักงาน

ในรายละเอียดของแผนฟื้นฟูกิจการ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ระบุว่า ณ วันที่ 6 พฤศจิกายน 2541 นั้น มีภาระหนี้สินทั้งสิ้น 2,313 ล้านบาท ทั้งนี้ไม่ได้รวมหนี้สินที่เกิดจากการที่บริษัทได้ขอให้ธนาคารออกหนังสือค้ำประกันการกู้ยืมของบริษัทเอง และบริษัทย่อยที่เกี่ยวข้องอีกประมาณ 1,688 ล้านบาท ในขณะที่สินทรัพย์ตามมูลค่าทางบัญชีของบริษัทมีเพียง 938 ล้านบาทเท่านั้น

ข้อมูลข้างต้นนี้แสดงให้เห็นว่า บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด นั้นมีสภาพหนี้สินล้นพ้นตัว ทุนเรือนหุ้นของบริษัทปราศจากมูลค่า เพราะบริษัทมียอดขาดทุนจนเกินทุน อย่างไรก็ตาม ฝ่ายผู้จัดทำแผนฟื้นฟูกิจการมีความเชื่อว่า บริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ยังมีความสามารถในการหารายได้ ถึงหากมีการบังคับชำระหนี้ในปัจจุบัน บริษัทก็ไม่สามารถชำระได้ เพราะมีทรัพย์สินไม่เพียงพอ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงโครงสร้างหนี้ พร้อมทั้งจัดหาเงินทุนใหม่เพื่อให้งกิจการดำเนินต่อไปได้

สาระสำคัญของแผนฟื้นฟูกิจการประกอบด้วย การออกหุ้นใหม่จำนวน 40 ล้านบาท มูลค่าหุ้นละ 1 บาท ขายให้แก่นักลงทุนอิสระและเจ้าหน้าที่ที่ช่วยเหลือบริษัทในระหว่างทำแผน โดยให้มีการลดทุนเดิมจากหุ้นละ 10 บาทลงเหลือหุ้นละ 1 บาท จำนวน 22.5 ล้านหุ้นก่อน และในปีที่ 5 ของแผนฟื้นฟูกิจการจะมีการเพิ่มทุนอีกครั้งจำนวน 59.2 ล้านหุ้นราคาหุ้นละ 1 บาทเป็นเงิน 59.2 ล้านบาท

ในส่วนของหนี้สินนั้น เพื่อให้กิจการดำรงอยู่ได้ จะมีการขอลดหนี้บางส่วน แปลงหนี้เป็นทุนบางส่วน ยืดเวลาการชำระหนี้ในบางส่วน และลดอัตราดอกเบี้ยลงชั่วคราว เพื่อลดภาระของบริษัทในระหว่างการฟื้นฟู และเพื่อมิให้ขาดสภาพคล่อง

แนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ใหม่ คือ ขอลดจำนวนหนี้เงินต้นร้อยละ 60 ของหนี้จากการกู้ยืมของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด และร้อยละ 80 ของหนี้ที่เกิดจากการที่บริษัทขอให้ธนาคารค้ำประกันเงินกู้ของบริษัทย่อย และบริษัทที่เกี่ยวข้อง และของดหนี้ดอกเบี้ย หรือค้ำปรับค้ำชำระทั้งหมด โดยมีกำหนดเวลาภายใน 5 ปี

ตารางที่ 6 แสดงโครงสร้างหนี้สินของบริษัท ณ 6 พ.ย. 2541

เจ้าหนี้	หนี้ที่ปรากฏตาม บัญชี ณ 6 พ.ย.41 (ล้านบาท)	จำนวนหนี้ หลังปรับโครงสร้าง (ล้านบาท)
เจ้าหนี้ทางการเงิน(ดอกเบี้ยค้างชำระ)		
หนี้มีประกัน	648	284
หนี้ไม่มีประกัน	1185	297
หนี้ตามภาระค้ำประกัน	1661	251
	3494	832
เจ้าหนี้การค้า		
เจ้าหนี้การค้าทั่วไป	38	15
บริษัทที่เกี่ยวข้อง(สุทธิ)	238	113
	321	128
เจ้าหนี้-ช่วยเหลือสภาพคล่อง		
เงินกู้ระยะสั้นมีเงื่อนไข แปลงสภาพหนี้เป็นทุน	13	13
เจ้าหนี้พนักงาน		
เงินชดเชย	35	35
เจ้าหนี้ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	71	71
รวม	3934	1079

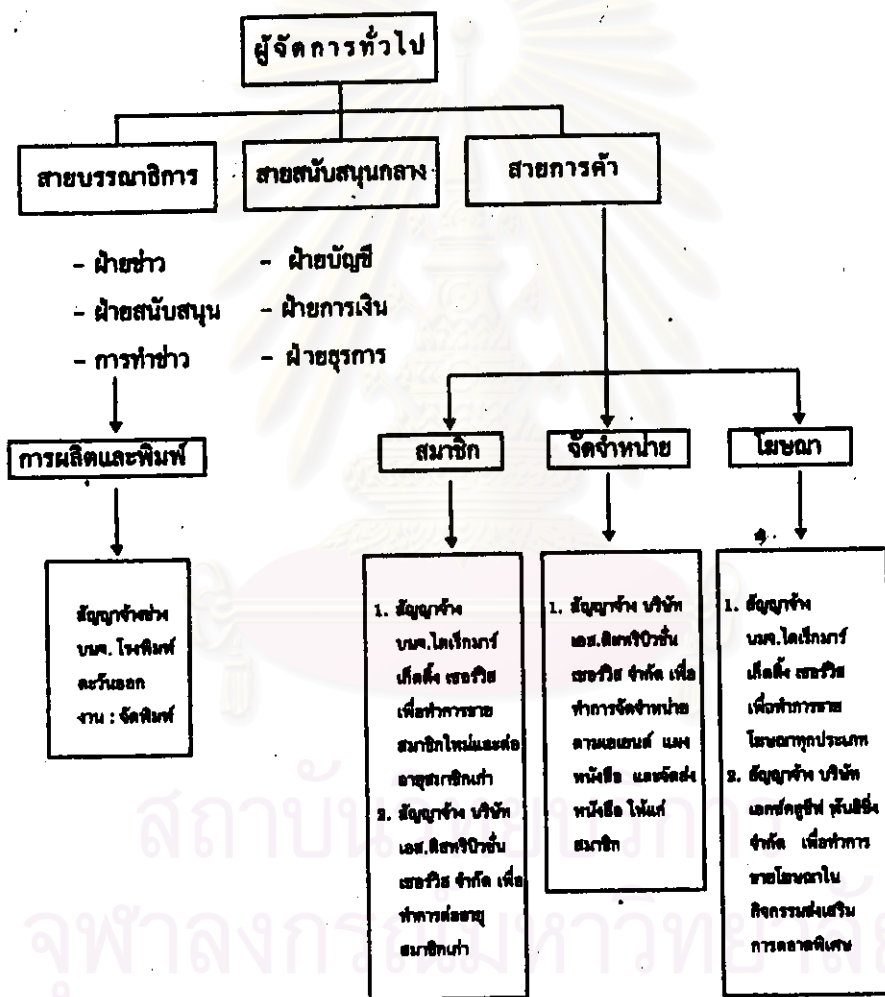
ที่มา : แผนการฟื้นฟูกิจการ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) 6 พ.ย.2541

ในส่วนเจ้าหนี้พนักงานนั้นจะขอลดเฉพาะดอกเบี้ยค้างชำระเท่านั้น ส่วนเงินต้นจะชำระจนครบถ้วนโดยเร็วที่สุดเท่าที่กระแสเงินสดจะอำนวย

พร้อมกันนี้ให้มีการปรับโครงสร้างกิจการ โดยลดขนาดการประกอบการ ที่เคยมีอย่างกว้างขวางลงเหลือเฉพาะธุรกิจหลัก คือ การจัดทำหนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ นิตยสาร หรือหนังสือพิมพ์ฉบับพิเศษ ที่ยังเป็นที่ยอมรับของผู้อ่านกลุ่มใหญ่อยู่ รวมทั้งการจำหน่ายหนังสือแก่สมาชิก และร้านหนังสือ

การทำการปรับและลดขนาดขององค์กรลงให้เหลือเฉพาะเท่าที่จำเป็นในการประกอบธุรกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ได้ทำโดยการว่าจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถเฉพาะด้านเข้ามาทำ ทำให้สามารถลดจำนวนบุคลากร และสามารถควบคุมต้นทุนที่แน่นอนได้ ทำให้ลดจำนวนบุคลากรลงได้ถึง 233 คน คิดเป็นร้อยละ 35 ลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรลงถึงปีละ 24 ล้านบาท ในปัจจุบันบริษัทแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด มีพนักงานทั้งสิ้น 124 คน

ภาพที่ 17 แสดงโครงสร้างองค์กร บริษัท แมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป หลังปรับปรุง



โครงสร้างองค์กรนี้ ใช้พนักงานเพียง 124 คน

ที่มา : แผนฟื้นฟูกิจการ บริษัท แมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ในขณะเดียวกัน บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ก็จะลดการลงทุนระยะยาวในบริษัทย่อย และบริษัทที่เกี่ยวข้องที่ไม่มีความจำเป็นโดยตรงต่อธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อลดผลขาดทุนที่เกิดขึ้น แต่เนื่องจากบริษัทเหล่านี้มีผลการขาดทุนที่เกินทุนที่มีอยู่ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ในฐานะบริษัทแม่จึงต้องรับภาระหนี้จำนวนนั้นไปด้วย

ในด้านการบริหารจัดการ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ได้มีการปรับปรุงระบบบริหารงาน โดยใช้งบประมาณการเงิน และแผนการดำเนินงานเป็นตัวกำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด โดยแต่งตั้งผู้บริหารเดิมรับผิดชอบการดำเนินงานประจำตัวไป และบรรจุนักหน้าที่ตรวจสอบภายในติดตามการดำเนินงานเป็นประจำ แยกต่างหากจากผู้บริหารแผนคือ สนธิ ลิ้มทองกุล และกรรมการเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งแผนการจัดการลักษณะนี้ไม่มีเคยมีเลยในบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัดในอดีตที่ทุกอย่างขึ้นอยู่กับ สนธิ ลิ้มทองกุล แต่ผู้เดียว นอกจากการปรับโครงสร้างบริหาร บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ก็ยังปรับสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน โดยเร่งจ่ายเงินเดือนค้างจ่าย และจ่ายเงินพนักงานอย่างตรงเวลา

การดำเนินการทั้งหมดนี้ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด เชื่อมั่นว่าจะทำให้

1. บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นจากกิจการหนังสือพิมพ์ในอัตราก้าวหน้าเพิ่มอย่างน้อยปีละ 20%
2. ให้บริษัทมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายโดยตรงไม่เกิน 75% โดยเฉลี่ยในระยะเวลา 5 ปี
3. ให้บริษัทกำไรขั้นต้นจากการประกอบการ 58-180 ล้านบาท หรือเฉลี่ย 5 ปีไม่ต่ำกว่า 115 ล้านบาท
4. ให้มีกระแสเงินสดเพียงพอต่อการชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ตามกำหนดในแผนฟื้นฟูกิจการทุกปี

แผนการฟื้นฟูแผนนี้ได้มีการนำเสนอต่อที่ประชุมเจ้าหนี้ ให้พิจารณาแผนครั้งแรก ในวันที่ 17 มิถุนายน 2542 และมีการนัดหมายที่ผ่านแผนฟื้นฟูกิจการในวันที่ 2 กรกฎาคม 2542 อย่างไรก็ตาม เจ้าหนี้รายใหญ่คือธนาคารกรุงไทยนั้น ไม่พอใจกับแผนการฟื้นฟูกิจการของบริษัท และแสดงท่าทีอย่างชัดเจนว่าจะไม่ลงมติยอมรับแผนนี้

ธนาคารกรุงไทย จำกัด ซึ่งเป็นธนาคารของรัฐบาล ถือหุ้นใหญ่โดยกระทรวงการคลัง ต้องการให้บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด จ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ทั้งหมด โดยให้แปลงดอกเบี้ยเป็นตราสารการเงินที่สามารถเปลี่ยนเป็นหุ้นได้ในอนาคต ในขณะที่แผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทขอไม่จ่ายดอกเบี้ยตั้งแต่วันแรกที่แผนผ่านการลงมติ ดังนั้นจึงต้องมีการเจรจากันใหม่ในวันที่ 21 มิถุนายน 2542 ในขณะที่ธนาคารเจ้าหนี้อื่นเช่นธนาคารกสิกรไทย และธนาคารทหารไทย

นั้น แม้ไม่เห็นด้วยทั้งหมดกับแผนฟื้นฟู แต่มีท่าทีที่อ่อนกว่าตัวแทนของธนาคารกรุงไทย แต่ก็เสนอให้มีการแก้ไขในบางจุด

อย่างไรก็ตามการเจรจาระหว่างผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด กับธนาคารเจ้าหนี้ โดยเฉพาะธนาคารกรุงไทยนั้นไม่มีความคืบหน้า ทำให้ไม่สามารถลงมติรับแผนฟื้นฟูกิจการได้ตามกำหนดวันที่ 2 กรกฎาคม 2542

ขณะเดียวกันมีการคาดการณ์กันว่า สาเหตุหนึ่งที่ทำให้แผนฟื้นฟูกิจการของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ไม่ผ่านนั้น อาจเป็นเพราะ ฝ่ายบริหารของธนาคารกรุงไทยนั้น ไม่พอใจการเสนอข่าวโจมตีการแก้ปัญหาของกระทรวงการคลัง โจมตีการทำงานของตัวแทนกระทรวงการคลังในการบริหารงานของธนาคารกรุงไทยอย่างรุนแรง โดยเฉพาะบทความและ ทอล์คเช็ทเรื่อง เปลือยสารินทร์ เขียนโดย พายัพ วนาสวรรณ นักเขียนบทความของหนังสือพิมพ์ "ผู้จัดการรายวัน" ที่มีสำนวนภาษาคล้าย สนิธิ ลิ้มทองกุล

ในด้านสนธิ ลิ้มทองกุล นั้นเมื่อเห็นแนวโน้มว่าแผนการฟื้นฟูกิจการของบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด จะไม่ผ่าน ได้มีการเตรียมการจัดทำหนังสือใหม่ เพื่อเตรียมจะปิดกิจการบริษัท ย้ายพนักงานทั้งหมดออกไปทำหนังสือพิมพ์ใหม่

ในวันที่ 2 กรกฎาคม 2542 วันลงมติเพื่อรับแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้เสนอให้เลื่อนการลงมติตามการคาดการณ์ เพื่อเจรจา ปรับเงื่อนไขการฟื้นฟู โดยเฉพาะในเรื่องการชำระหนี้ของบริษัท

ในระหว่างนั้นผู้จัดทำแผนฟื้นฟูกิจการและธนาคารเจ้าหนี้ได้มีการเจรจา จนในที่สุดบริษัทยอมที่จะชำระดอกเบี้ยบางส่วน พร้อมกับจะมีการออกตราสารแปลงหนี้เป็นทุน ตราสารแสดงสิทธิการถือหุ้นให้เจ้าหนี้ แต่ขอยืดระยะเวลาการชำระหนี้ออกไปจากเดิม 5 ปี เป็น 7-10 ปี และข้อตกลงนี้เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย เป็นผลให้ที่ประชุมเจ้าหนี้ในวันที่ 16 กรกฎาคม 2542 ลงมติยอมรับแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด ด้วยคะแนนเสียงมากกว่าร้อยละ 90

ที่ประชุมเจ้าหนี้ยังคงไว้วางใจให้ สนธิ ลิ้มทองกุล เป็นผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ โดยจะได้รับผลตอบแทนเดือนละ 200,000 บาท และมีสิทธิซื้อหุ้นเพิ่มทุนร้อยละ 30

หลังจากนั้นในเดือนธันวาคม 2542 บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด สามารถเพิ่มทุนงวดแรกสำเร็จ โดยขายหุ้นจำนวน 40 ล้านหุ้น ราคาหุ้นละ 1 บาท วันที่ 30 ธันวาคม 2542 บริษัทจ่ายหนี้เงินเดือนค้างจ่ายแก่พนักงานเป็นงวดแรก

สิ้นปี 2542 บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) จำกัด มีผลการดำเนินงาน
 ขาดทุน 607.14 ล้านบาท คิดเป็นขาดทุนต่อหุ้น 26.99 บาท บริษัทมีมูลค่าสินทรัพย์ทั้งสิ้น
 778.14 ล้านบาท มีหนี้สินรวม 3165.17 ล้านบาท ส่วนผู้ถือหุ้นของบริษัทติดลบ 2,386.76
 ล้านบาท

ตารางที่ 7 แสดงผลการดำเนินงานกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เปรียบเทียบ 2535-2542

	2542	2541	2540	2539	2538	2537
สินทรัพย์	778.41	1226.05	20103.87	3320.62	3721.39	3524.76
หนี้สิน	3165.17	3004.11	2929.93	2409.13	2799.72	2054.83
ส่วนผู้ถือหุ้น	-2386.76	-1779.62	-799.26	893.87	889.48	1420.46
รายได้	-11.7	32.17	719.53	1179.64	1061.98	1231.82
กำไร	-607.14	-966.98	-1694.96	1.71	-553.10	-250.85
กำไรต่อหุ้น (บาท)	-26.99	-42.98	-75.33	0.07	-24.58	-11.15

หน่วย : ล้านบาท

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย