

คอลัมน์ "หอคอยส่องโลก"

Financial Day ฉบับวันพุธที่ 10 เมษายน 2539

## STAR TV

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

ความสำเร็จในการเจาะตลาดโทรทัศน์สาธารณะรัฐประชาชนจีนกำลังให้ความหวังแก่นายรูเบิร์ต เมอร์ด็อก (Rupert Murdoch) ว่า ฐานะการเงินของ STAR TV จะกระเตื้องขึ้นในอนาคตอันใกล้นี้ ทั้งนี้ภายหลังจากการจัดตั้งบริษัท Phoenix Satellite Television Co. เมื่อปลายเดือนมีนาคม 2539

STAR TV ย่อมาจากคำว่า Satellite Television Asia Region ก่อตั้งขึ้นในปี 2533 โดยนายริชาร์ด หลี (Richard Li) บุตรชายอายุ 23 ปีของนายหลีกาฉิง (Li Ka-shing) เศรษฐีใหญ่แห่งฮ่องกงผู้มีสัมพันธภาพอันดีกับผู้นำสาธารณรัฐประชาชนจีน

บริษัท Hutch Vision ซึ่งเป็นเจ้าของ STAR TV เป็นบริษัทลูกของ Hutchison Whampoa อันเป็นฐานธุรกิจสำคัญของนายหลีกาฉิง ซึ่งประกอบทั้งธุรกิจการค้าส่งหาบริภัณฑ์และโทรคมนาคม ความฝันของนายริชาร์ด หลีในขั้นแรกนั้นต้องการให้ STAR TV เป็นสถานีโทรทัศน์ดาวเทียมที่ครอบคลุมบริเวณทั่วทั้งเอเชีย (Pan-Asian Television) ดาวเทียมที่ใช้ในการสื่อสารคือ AsiaSat-1 เดิมเป็นของ Western Electric ซึ่งยิงขึ้นสู่อวกาศในปี 2527 แต่ไม่สามารถเข้าสู่วงโคจรของโลก ต่อมาอาศัยยานอวกาศอเมริกันช่วยดึงเข้าสู่วงโคจร ภายหลังจาก Hutchison Whampoa ร่วมกับ Cable and Wireless และรัฐบาลสาธารณรัฐประชาชนจีนซื้อดาวเทียมดวงนี้จาก Western Electric

STAR TV เริ่มออกอากาศเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2534 โดยมีโทรทัศน์ 5 ช่อง เป็นรายการภาษาจีน 1 ช่อง ส่วนอีก 4 ช่องเป็นภาษาอังกฤษ ในจำนวนนี้มี BBC World Service และ Music Television (MTV) รวมอยู่ด้วย รายการของ STAR TV สามารถรับได้ใน 38 ประเทศ ตั้งแต่เตอร์กีและอิสราเอลไปจนจรดไต้หวัน ใครที่มีจานดาวเทียมก็สามารถชมรายการของ STAR TV เพราะ STAR TV มีใช้ธุรกิจโทรทัศน์ที่เรียกเก็บค่าสมาชิก (subscription television) รายได้หลักของ STAR TV มาจากการโฆษณา ในขั้นแรก หลีกาฉิงต้องช่วยลูกค้าด้วยการระดมมิตรสหายที่ประกอบธุรกิจ ให้ช่วยโฆษณาทาง STAR TV ถือว่าเป็น Foundation Advertisers ต่อมา STAR TV มีรายได้จากการโฆษณามากขึ้น แต่การที่ STAR TV มีอาจเก็บค่าสมาชิกได้ ทำให้ช่องทางในการแสวงหากำไรไม่สู้สดใสนัก

รูเบิร์ต เมอร์ด็อกมีความใฝ่ฝันที่จะขยายอาณาจักรธุรกิจโทรทัศน์ให้มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลก ในสหรัฐอเมริกา เมอร์ด็อกมี Fox Television Network เป็นฐาน ในสหภาพอัฟริกาใต้ เมอร์ด็อกมี SKY TV ซึ่งลงทุนร่วมกับ SABC (= South African Broadcasting Corporation) และมี Sky TV ในยุโรป โดยที่ฐานสำคัญก็คือ BskyB (= British Sky Broadcasting Corp) ในออสเตรเลีย เมอร์ด็อกมี Seven Network แต่นายเมอร์ด็อกยังขาดเครือข่ายในเอเชีย

เมอร์ด็อกมีทางเลือกอย่างน้อย 2 ทาง หนทางแรกก็โดยการเข้าไปร่วมทุนใน TVB (= Television Broadcast Corp) ของนายฟุงชิงกวง (Fung Shing Kwong) หนทางที่สองก็โดยเข้าไปถือหุ้นใน STAR TV

ในเดือนมิถุนายน 2536 เมอร์ด็อกพยายามขอซื้อหุ้น 22% ใน TVB ในราคา 238 ล้านดอลลาร์อเมริกัน แต่ไม่สำเร็จ รายงานข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์บางฉบับกล่าวว่า ฝ่าย TVB เกรงกลัวที่เมเจอร์ของนายเมอร์ด็อก ซึ่งประกอบด้วยนักกฎหมายชาวอเมริกันหลายคน แต่เหตุผลสำคัญก็คือ TVB ไม่เห็นประโยชน์ในการร่วมสังฆกรรมกับนายเมอร์ด็อก จุดแข็งของ TVB อยู่ที่รายการโทรทัศน์ภาษาจีนซึ่งมีตลาดขนาดใหญ่ในเอเชีย แต่จุดแข็งของ TVB กลับกลายเป็นจุดอ่อนของนายเมอร์ด็อก ในขณะที่จุดแข็งของนายเมอร์ด็อกมิใช่สิ่งที่ TVB ต้องการ เพราะ TVB Consortium ประกอบด้วยแก๊งทั้งห้าอันได้แก่ TVB International (รายการภาษาจีน) AUS TV (รายการภาษาอังกฤษจากออสเตรเลีย) CNN (ข่าว) ESPN (รายการกีฬาของ ABC) และ HBO (รายการภาพยนตร์ของ Time Warner) บรรดาพันธมิตรของ TVB เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นคู่แข่งของนายเมอร์ด็อกทั้งในและนอกสหรัฐอเมริกา

ด้วยเหตุดังนี้ นายเมอร์ด็อกจึงหันไปเจรจากับ STAR TV ในเวลานั้นกลุ่มทุน Pearson แห่งสหราชอาณาจักร ซึ่งเป็นเจ้าของ *Financial Times* กำลังเจรจาขอซื้อ STAR TV เงื่อนไขสำคัญของ Perrson ก็คือ หลีกาจึงต้องถือหุ้นใน STAR TV ต่อไปอีก 5 ปี หลีกาจึงมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นกับผู้นำคนสำคัญแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน Pearson ต้องการหลีกาจึงเป็นสะพานสำหรับการเข้าไปสร้างฐานธุรกิจในประเทศนั้น แต่หลีกาจึงต้องการถอนตัวออกจากธุรกิจโทรทัศน์ดาวเทียม เพราะเกรงว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของตนในสาธารณรัฐประชาชนจีน

ในที่สุด Hutch Vision ตกลงขายหุ้น 64% ให้แก่นายเมอร์ด็อกเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2536 ในราคา 525 ล้านดอลลาร์อเมริกัน Hutch Vision ลงทุนไปกับ STAR TV ประมาณ 300 ล้านดอลลาร์อเมริกัน และขาดทุนตลอดช่วงสามปีแรก การขายหุ้นให้นายเมอร์ด็อกนับเป็นการเรียกเงินคืนอย่างคุ้มค่า เหตุที่ Hutch Vision ขายหุ้นให้นายเมอร์ด็อกนั้น นอกจากจะได้กำไรแล้ว ก็เพราะเห็นว่า นายเมอร์ด็อกมีความมุ่งมั่นที่จะขยายเครือข่าย

โทรทัศน์ดาวเทียมในเอเชีย ถึงไม่ถึงนายเมอร์ดีอกมาเข้าร่วมกิจการ นายเมอร์ดีอกก็คงต้องหาทางปักหลักลงรากในเอเชียอยู่ดี หากนายเมอร์ดีอกไปจับมือกับ TVB STAR TV ย่อมตกที่นั่งลำบาก การเลือกนายเมอร์ดีอกแทนที่จะเลือก Pearson เพราะ Pearson ไม่มีเครือข่ายโทรทัศน์ดาวเทียม ซึ่ง STAR TV ไม่ได้ประโยชน์

แต่การที่นายเมอร์ดีอกซื้อหุ้นราคาแพงเพื่อให้มีอำนาจควบคุมการจัดการ STAR TV เช่นนี้ ก่อให้เกิดเสียงวิพากษ์วิจารณ์ว่านายเมอร์ดีอกกำลังเล่นกับไฟ เพราะเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงสูงดุจเดียวกับที่อาณาจักร News Corp ของนายเมอร์ดีอกเกือบต้องล้มละลายในปี 2533 จุดอ่อนสำคัญอยู่ที่รากฐานของ STAR TV ที่เป็นสถานีโทรทัศน์ดาวเทียมที่ให้บริการฟรีโดยหารายได้จากโฆษณา ซึ่งทำให้ช่องทางในการหารายได้ของ STAR TV จำกัดจำเขี้ยวมาก มีหน้าซ้ำใบอนุญาตในการจัดตั้ง STAR TV ยังมีเงื่อนไขสำคัญอีกข้อหนึ่งว่า STAR TV จะออกรายการภาษาวางตั้งไม่ได้ ภาษาวางตั้งเป็นภาษาที่ชาวจีนส่วนใหญ่ในฮ่องกงใช้ เงื่อนไขข้อนี้ทำให้ STAR TV มีโอกาสตลาดฮ่องกงได้เท่าที่ควร เพราะมีแต่รายการภาษาจีนกลาง (แมนดาริน) จุดอ่อนสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ News Corp ของนายเมอร์ดีอกไม่มีทักษะในการผลิตรายการภาษาจีน อีกทั้งยังขาดเครือข่ายความสัมพันธ์กับผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ท้องถิ่น รายการที่ออกอากาศทาง STAR TV ส่วนใหญ่เป็นรายการภาษาอังกฤษที่ซื้อจากผู้ผลิตรายสำคัญ ดังเช่น BBC และ MTV

แม้ News Corp ของนายเมอร์ดีอกจะเริ่มต้นซื้อหุ้นเพียง 64% ใน STAR TV แต่หลังจากปี 2536 ยังคงซื้อหุ้นเพิ่มขึ้น จนกระทั่งในปี 2538 News Corp ถือหุ้นเต็ม 100% โดยจ่ายเงินไปทั้งสิ้น 871 ล้านดอลลาร์อเมริกัน แต่ STAR TV ไม่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจาก BSkyB อย่างมาก ในปี 2537/2538 (สิ้นปีเดือนมิถุนายน) STAR TV ขาดทุน 25 ล้านดอลลาร์อเมริกัน นายเมอร์ดีอกกล่าวว่า หาก STAR TV ไม่หาทางคืนทุนที่ดีกว่านี้ อาจต้องขาดทุนถึง 100 ล้านดอลลาร์อเมริกันในปี 2538/2539 ข้อสำคัญก็คือ รายได้ของ STAR TV ตกต่ำลง

หนทางที่ STAR TV จะอยู่รอดได้ ก็แต่โดยการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของ STAR TV จากสถานีโทรทัศน์ที่ให้บริการฟรี มาเป็นสถานีโทรทัศน์ที่เก็บค่าสมาชิก (Subscription television) ในประการสำคัญจะต้องจับลูกค้าชนชั้นกลางให้ได้

การที่ STAR TV ออกอากาศรายการภาษาอังกฤษเป็นส่วนใหญ่ทำให้การขยายตลาดของ STAR TV มีขีดจำกัด เพราะผู้รู้ภาษาอังกฤษในเอเชียมีไม่มาก ในขณะที่เอเชียโดยเฉพาะเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ใหญ่ทางเศรษฐกิจ ชนชั้นกลางมีฐานะเศรษฐกิจดีขึ้น ตลาดชนชั้นกลางจึงเป็นตลาดสำคัญของ STAR TV ด้วยเหตุดังนี้ นายเมอร์ดีอกจึงมุ่งจับตลาดในสาธารณรัฐประชาชนจีนและอินเดีย และตระหนักดีว่า STAR TV จะต้องมีการภาษาท้องถิ่นจึงจะสามารถ

ลงรากปักหลักในเอเชียได้ นายเมอร์ดีอกลงทุนซื้อสถานีโทรทัศน์ในอินเดียชื่อ Zee TV ซึ่งออกอากาศรายการภาษาฮินดี

แต่การเจาะตลาดจีนแผ่นดินใหญ่กลับมีปัญหา เพราะนายเมอร์ดีอกแสดงความเห็นในปี 2536 ว่า โทรทัศน์ดาวเทียมเป็นภัยคุกคามต่อระบอบเผด็จการ ซึ่งทำให้ผู้นำจีนไม่พอใจอย่างยิ่ง จนถึงกับกวาดล้างผู้ครอบครองจานดาวเทียม เพื่อมิให้ชมรายการโทรทัศน์ระหว่างประเทศ แต่ความต้องการชมรายการโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมมีมากเกินกว่าที่รัฐบาลจีนจะสกัดได้ จึงมีผู้ลักลอบนำจานดาวเทียมเข้าไปขาย มีหน้าซำมีรายงานข่าวว่า กองทัพปลดแอกเป็นผู้ผลิตจานดาวเทียมเสียเอง

นายเมอร์ดีอกเรียนรู้บทเรียนจากความปากโป้งของตนและพยายามเอาใจผู้นำจีนทุกวิถีทาง เริ่มต้นด้วยการขายหนังสือพิมพ์ *South China Morning Post* ซึ่งชอบวิพากษ์ผู้นำจีน และต่อมาตัดหางปล่อยัด BBC ออกจาก Star TV ในเดือนมีนาคม 2537 ด้วยเหตุที่ BBC รายงานข่าวการลิดรอนสิทธิเสรีภาพในสาธารณรัฐประชาชนจีน แล้วในที่สุดนายเมอร์ดีอกก็พบเส้นทางเดินสู่ประเทศนั้น

*The Asian Wall Street Journal* รายงานข่าวในเดือนมกราคม 2539 ว่า STAR TV อาจประกอบธุรกิจร่วมกับ China Central Television (CCTV) แห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน แต่แล้วการจัดตั้ง Phoenix Satellite Television Co. เมื่อปลายเดือนมีนาคม 2539 กลับไม่มี CCTV เป็นผู้ถือหุ้น โดยที่ STAR TV ถือหุ้น 45% Today's Asia Ltd. ของนายหลิวชางเล (Liu Chang Le) แห่งสิงคโปร์ถือหุ้น 45% และ China Wise International Ltd. ถือหุ้น 10% โดยที่บริษัทหลังนี้เป็นตัวแทนของสถานีโทรทัศน์ระดับชาติและระดับท้องถิ่นของสาธารณรัฐประชาชนจีนในฮ่องกง

สถานีโทรทัศน์ของ STAR TV ในสาธารณรัฐประชาชนจีนที่ชื่อ Chinese Channel โอนไปเป็นของ Phoenix การเปลี่ยนแปลงในขนาดก็คือ Phoenix Chinese Channel จะออกรายการภาษาจีนที่ผลิตในสาธารณรัฐประชาชนจีนมากขึ้น ภายในปี 2539 Phoenix จะมีช่อง Star Sports ซึ่ง Star TV ร่วมกันผลิตรายการกับ Liberty Media/Telecommunications International (TCI) และตามมาด้วยช่องรายการดนตรีและช่องรายการภาพยนตร์ (Star Plus)

STAR TV มิได้มีอำนาจการควบคุมจัดการ Phoenix โดยเด็ดขาด เพราะมิได้ถือหุ้นเกิน 50% อีกทั้งยังต้องยอมให้นายหลิวชางเลเป็นประธานบริษัท หลิวชางเลเป็นชาวเซี่ยงไฮ้ที่อพยพไปอยู่สิงคโปร์ และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้นำจีน ต่อแต่นี้ไป Phoenix สามารถขายรายการโทรทัศน์แก่ผู้ประกอบการธุรกิจเคเบิลทีวีในสาธารณรัฐประชาชนจีน อีกทั้งยังโฆษณาในรายการโทรทัศน์ของตนได้ แต่เดิม STAR TV ไม่สามารถหารายได้จากโฆษณาในสาธารณรัฐประชาชนจีนได้ เพราะรายการของ STAR TV มิได้ถูกจัดอันดับอย่างเป็นทางการ

(official ratings) การจัดตั้ง Phoenix เป็นวิถีทางในการทำให้รายการของ STAR TV 'ถูกกฎหมาย' ในสาธารณรัฐประชาชนจีน

อนาคตของ STAR TV ขึ้นอยู่กับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับผู้ประกอบธุรกิจเคเบิลทีวีท้องถิ่น หรือฉะนั้นก็ต้องลงทุนจัดระบบขึ้นเอง หาก STAR TV ไม่สามารถเปลี่ยนโฉมจากสถานีโทรทัศน์ที่ให้บริการฟรีมาเป็นการหารายได้จากสมาชิกแล้วไซ้ อนาคตทางธุรกิจของ STAR TV ย่อมยากที่จะสดใสได้