



บทที่ 5

### ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมเนชั่นกับการขยายธุรกิจข้ามสื่อ

ในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโดยมุ่งตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่สองถึงข้อที่สี่ ได้แก่ วิเคราะห์และประเมินทิศทางในการขยายธุรกิจข้ามสื่อขององค์การเนชั่น วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมเนชั่นกับการขยายธุรกิจข้ามสื่อ และวิเคราะห์กระบวนการปรับปรนวัฒนธรรมขององค์การเนชั่นเพื่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อ

วัตถุประสงค์ข้อที่สองนำเสนอครอบคลุม 3 ประเด็น ดังนี้

- การขยายสื่อวิทยุ
- การขยายสื่อโทรทัศน์
- ลักษณะเฉพาะตัว 4 ประการขององค์การเนชั่นในสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์

สองประเด็นแรกที่เกี่ยวข้องกับการขยายสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์นั้น หมายรวมถึงหัวข้อย่อย 4 ข้อ ได้แก่ ความเป็นมาของแต่ละสื่อ ลักษณะการบริหาร ประสบการณ์ และปัญหาในการร่วมมือกับองค์การอื่น ตลอดจนแนวโน้มในอนาคตของสื่อทั้งสอง

แต่ก่อนที่จะเข้าสู่การขยายตัวของแต่ละสื่อ เบื้องต้นผู้วิจัยจะได้ชี้ให้เห็นสภาพการณ์อันเป็นปัจจัยภายนอกที่ผลักดันให้องค์การเนชั่นต้องขยายธุรกิจข้ามสื่อ ดังนี้

หลังจากที่องค์การเนชั่นจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2531 ก็ได้เร่งระดมทุนเพื่อใช้ในการขยายงานในธุรกิจด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจการพิมพ์ ได้แก่ ธุรกิจเพอร์เพอร์ติส (เนชั่น ทาวเวอร์) ธุรกิจการกระจายเสียง (สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์) รวมไปถึงธุรกิจสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (เนชั่น ออนไลน์)



เฉพาะการขยายธุรกิจกระจายเสียง ได้แก่ สื่อวิทยุ และสื่อโทรทัศน์นั้นเป็น  
 วิวัฒนาการที่สอดคล้องกับกระแสพัฒนาขององค์การสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ กลายเป็นปรากฏการณ์ร่วม  
 ขององค์การสื่อสิ่งพิมพ์ยุคนี้ที่ต้องขยายการค้าในการไปสู่สื่ออื่นๆ ด้วยวิธีการต่างๆ กัน  
 เช่น ตั้งบริษัทย่อย บริษัทร่วมทุน บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือแม้แต่การเข้าซื้อกิจการของ  
 สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ที่มีอยู่แล้ว การรุกเข้าสู่สื่ออื่นๆ เป็นทางออกเพื่อสร้างความเติบโตของ  
 แต่ละองค์การเพราะภาวะการแข่งขันด้านสื่อสิ่งพิมพ์เพิ่มมากขึ้นอันเป็นผลมาจากที่มีสิ่งพิมพ์  
 รายใหม่ทยอยเข้าสู่ตลาดในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมาเป็นจำนวนมาก ผนวกกับต้นทุนการผลิตที่สูง  
 ขึ้นไม่ว่าจะเป็นค่าจ้างบุคลากร หรือต้นทุนราคากระดาษที่มีสัดส่วนมากที่สุดถึง 40% ของต้นทุน  
 การผลิตทั้งหมด

แม้ว่าหนังสือพิมพ์หลายฉบับปรับราคาขึ้นไปแล้ว แต่ก็ไม่ได้ช่วยให้มีกำไรเพิ่มขึ้น  
 สะท้อนผ่านในงบการเงินงวด 6 เดือนแรกของปีพ.ศ. 2538 ของกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ โดย  
 องค์การเนชั่นมีกำไรสุทธิลดลง 85% กลุ่มวิญจักรเพิ่มขึ้น 208% และกลุ่มผู้จัดการลดลงกว่า  
 1,000% ทั้งนี้เป็นเพราะธุรกิจสิ่งพิมพ์มีต้นทุนคงที่น้อยกว่าต้นทุนแปรผัน โดยเฉพาะราคา  
 กระดาษ ในขณะที่สื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์มีต้นทุนคงที่คืออุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ซึ่งไม่  
 มากนัก และต้นทุนแปรผันคือค่าจ้างบุคลากรไม่มากเช่นสื่อสิ่งพิมพ์ ด้านการตลาดมีผู้คาดการณ์  
 ว่าแนวโน้มการเติบโตของงบโฆษณาในอีก 5 ปี ข้างหน้าจะสูงถึง 70,000 ล้านบาท จาก  
 ปัจจุบันที่อยู่ประมาณระดับ 42,000 ล้านบาท และสื่อที่ครอบครองส่วนแบ่งงบโฆษณามากที่สุด  
 ได้แก่ สื่อโทรทัศน์ โดยได้ส่วนแบ่งถึง 45-50% รองลงมาคือสื่อสิ่งพิมพ์ ประมาณ 30-35%  
 และวิทยุ 11% ทว่าสื่อสิ่งพิมพ์มีความยืดหยุ่นในการปรับราคาค่าโฆษณาน้อยที่สุด (หุ้นไทย  
 รายสัปดาห์, 25 ก.ย.-1 ต.ค. 2538 หน้า 16)

เพื่อให้ได้ภาพชัดเจน อาจพิจารณาเปรียบเทียบมูลค่างบโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ จาก  
 ตารางต่อไปนี้ ซึ่งจะได้คำตอบที่สนับสนุนการขยายธุรกิจข้ามสื่อขององค์การสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ



ตารางที่ 2 เปรียบเทียบมูลค่างบโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ระหว่างปี 2536-2537

	2537	ร้อยละ	2536	ร้อยละ	อัตราการเติบโต(%)
โทรทัศน์	16,608	46	13,083	48	21.22
หนังสือพิมพ์	10,818	30	7,547	28	30.24
นิตยสาร	3,162	9	2,417	9	23.56
วิทยุ	3,890	11	3,001	11	22.85
สื่อกลางแจ้ง	1,631	5	1,282	5	21.40
โรงภาพยนตร์	21	0	16	0	23.81
รวม	36,130	100	27,346	100	

ที่มา : หุ่นไทยรายสัปดาห์

หน่วย : ล้านบาท

งบโฆษณาเป็นแหล่งรายได้หลักของหนังสือพิมพ์ เมื่อแนวโน้มการเติบโตของงบโฆษณาสูงขึ้น โดยเฉพาะอยู่ในส่วนของสื่อโทรทัศน์มากที่สุด ดังนั้นการที่องค์การสื่อสิ่งพิมพ์รุกไปสื่อโทรทัศน์จึงเป็นทิศทางที่ถูกต้องและจะเพิ่มรายได้ให้กับองค์การอย่างมหาศาล แม้แต่สื่อวิทยุที่อยู่ในอันดับสี่ของส่วนแบ่งงบโฆษณาก็มีแนวโน้มที่จะได้งบโฆษณาเพิ่มมากขึ้น

...หากจะแบ่งกลุ่มสิ่งพิมพ์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ด้วยกัน ได้แก่ กลุ่มที่กระจายการลงทุนไปในสื่ออื่นๆ อย่างชัดเจนคือ กลุ่มวิญจักร์ และกลุ่มเนชั่น กลุ่มที่มุ่งเน้นตัวเองเฉพาะธุรกิจสิ่งพิมพ์และมุ่งเน้นการลงทุนในระดับภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก (REGIONAL) คือกลุ่มผู้จัดการ ส่วนที่เหลือยังไม่มียุทธศาสตร์กระจายการลงทุน เช่น กลุ่มโพสท์ ซึ่งพอใจฐานลูกค้าของตนในระดับนี้และโอกาสที่คู่แข่งจะมาแย่งส่วนแบ่งก็ยังไม่ลำบาก ขณะเดียวกันก็แตกนิตยสารภาษาอังกฤษออกมาหลายเล่ม... (หุ่นไทยรายสัปดาห์, 25 ก.ย.-1 ต.ค. 2538 หน้า 16)



และเพื่อยืนยันว่าการที่องค์การสื่อสารพิมพ์ขยายตัวรุกข้ามสื่อเป็นแนวโน้มที่ถูกต้อง  
อาจพิจารณาจากตารางเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การสื่อสารพิมพ์ 3 กลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานรวมงวด 6 เดือน ปี 2538 ของกลุ่ม  
เนชั่น กลุ่มผู้จัดการ และกลุ่มวิญจักร

หน่วย : ล้านบาท

	เนชั่น	ผู้จัดการ	วิญจักร
สินทรัพย์รวม	2,658	3,652	9,359
หนี้สินรวม	1,508	2,356	5,419
ส่วนของผู้ถือหุ้น	1,148	1,242	3,918
รวมรายได้	723	624	1,708
รายได้จากการขาย	650	526	1,514
รายได้อื่น	68	45	194
รวมค่าใช้จ่าย	667	830	1,487
กำไรสุทธิ	57	-224	240
กำไรต่อหุ้น(บาท)	1.42	-9.97	1.44

ที่มา : หุ่นไทยรายสัปดาห์

ขณะที่ กลุ่มเนชั่นและกลุ่มวิญจักรหันไปรุกสื่อวิทยุและโทรทัศน์มากขึ้น เมื่อราคา  
กระดาษพุ่งสูงขึ้นจึงได้รับผลกระทบไม่มากนัก ยังคงมีกำไร ส่วนกลุ่มผู้จัดการมุ่งพัฒนาสื่อสิ่ง  
พิมพ์เป็นหลักจึงได้รับผลกระทบมากจนถึงขั้นขาดทุน อย่างไรก็ตามกลุ่มผู้จัดการให้ความสนใจ  
ในการขยายไปสื่ออื่นๆ โดยเน้นที่สื่อระดับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยหวังจะทำสถานีโทรทัศน์  
ช่องเอเอ็นเอ็น (ASIAN NEWS NETWORK) ผลิตข่าวของเอเชียแปซิฟิกขายให้กับประเทศ  
ในยุโรป และอเมริกา ขณะเดียวกันก็ป้อนกลับมายังประเทศไทยและเพื่อนบ้านโดยยังผ่าน



ดาวเทียมที่ได้รับสัมปทานในประเทศลาวด้วยระบบโคเร็กซ์โทรม (หุ้นไทยรายสัปดาห์, 25 ก.ย.-1 ต.ค. 2538 หน้า 18)

องค์การเนชั่น ให้ความสำคัญกับช่องทางสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์เป็นอย่างมากจนถึงกับปรับโครงสร้างการบริหารองค์การใหม่ (โปรดดูแผนภาพที่ 1-4) เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2539 โดย สุทธิชัย หยุ่น เป็นประธานบริหารกลุ่ม Broadcasting เท่ากับว่าภาพของความเป็นองค์การสื่อสิ่งพิมพ์จะเบนไปสู่ภาพขององค์การสื่อสารมวลชนชัดเจนยิ่งขึ้น ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการรุกสื่ออื่นนี้เริ่มต้นเมื่อปี พ.ศ. 2534 ด้วยเจตนาที่จะพยายามขยายช่องทางการตลาดและด้วยอุดมการณ์การเป็นสื่อมวลชนที่ดี

#### การขยายสู่สื่อวิทยุ

ดังที่เกริ่นไว้เบื้องต้นแล้วว่าในประเด็นการขยายสู่สื่อวิทยุจะนำเสนอเป็น 4 หัวข้อย่อย ดังนี้

##### 1. ความเป็นมาของวิทยุเนชั่น

พ.ศ. 2534 : ทำรายการสรุปและวิเคราะห์ข่าวส่งไปยังสถานีวิทยุต่างๆ

พ.ศ. 2535 : ร่วมกับบริษัทสตูดิโอ 107 จำกัด ประกาศโครงการ "News Station" ดำเนินรายการวิทยุทางคลื่นของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย FM 97.0 MHz รับผิดชอบการผลิตและรายงานข่าวทุกคืนชั่วโมง สรุปและวิเคราะห์ข่าวการเมือง เศรษฐกิจ โดยได้ค่าตอบแทนจากบริษัทสตูดิโอ เดือนละ 1 ล้านบาทในช่วงแรก ตั้งราคาสื่อโฆษณาสปอตวิทยุ 30 วินาที ราคา 1,500 บาท

พ.ศ. 2536 : วันที่ 1 เดือนเมษายน เข้าดำเนินรายการวิทยุทางคลื่น FM 96.0 MHz ในโครงการ "Nation Radio News Network" ขยายเครือข่ายไปต่างจังหวัดครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ บริหารงานโดย สุภาพ คลีขจาย ซึ่งวางเป้าหมายสูงสุดไว้ว่าจะทำอย่างไรให้คนฟังรายการตั้งแต่เช้าจรดเย็น ตั้งราคาสื่อโฆษณาสปอตวิทยุ 30 วินาที ราคา 1,500 บาท

พ.ศ. 2537 : ไม่ได้รับสัมปทานคลื่นวิทยุ FM 96.0 MHz อีก ผู้ได้รับช่วง



ดำเนินรายการต่อคือ บริษัทมีเดีย พลัส จำกัด ในเครือวิญจักร ต่อมาวันที่ 1 กันยายน ได้เข้าผลิตรายการวันละ 3 ชั่วโมงทางคลื่นวิทยุพลังงานทหาร 90.5 MHz โดยเปิดเป็นคลื่นข่าวธุรกิจ ประมาณปลายปีเพิ่มรายการวิทยุของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ AM 1107 โดยตั้งราคาสื่อโฆษณาสปอตวิทยุ 30 วินาที ราคา 4-500 บาท และทำหน้าที่ผลิตรายการข่าวเกี่ยวกับเศรษฐกิจ วิเคราะห์หุ้น การลงทุน อุตสาหกรรม ทางคลื่นของชนสงฆทหารบก 102.0 MHz ช่วงเวลา 10.00-14.00 น.

พ.ศ. 2538 : ยกเลิกรายการวิทยุทางคลื่น AM 1107 เพราะขาดทุนมาตลอด แต่ยังคงการบริหารความถี่สถานีวิทยุคลื่น FM อีกในปีต่อไป

## 2. ลักษณะการบริหาร

วิทยุเนชั่น บริหารงานโดย สุภาพ คลี่จาย กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอ็นพีจี บรอดแคสต์ติ้ง เน็ทเวิร์ค จำกัด มี อรสา มุขเด็ยร์ เป็นบรรณาธิการบริหาร บุคลากร ประมาณ 80 คน

การบริหารงานภายในวิทยุเนชั่นนั้น บรรณาธิการบริหารจะดูแลรับผิดชอบงานประจำวัน ส่วนกรรมการผู้จัดการซึ่งปัจจุบันต้องไปดูแลฝ่ายข่าวกิจการโทรทัศน์เสรีไอทีวี ด้วยจะเข้ามาที่ทำงานเนชั่นเพียงสองวัน ใช้วิธีเรียกประชุมระดับหัวหน้าเพื่อถามถึงปัญหาต่างๆ หากเป็นปัญหาใหญ่กระทบต่องานจะแก้ไขด้วยตนเอง แต่หากเป็นปัญหาประจำวันเล็กน้อยเป็นหน้าที่ของหัวหน้าและบรรณาธิการบริหาร นี่คือนิยามของการกระจายความรับผิดชอบของผู้บริหารวิทยุเนชั่น

เมื่อพิจารณาประเด็นบรรณาธิการทำงานภายในบริษัทฯ นี้ สุภาพ คลี่จาย เปิดเผยว่าความที่มีพนักงานไม่เกิน 100 คน จึงพยายามสร้างบรรณาธิการทำงานและความสัมพันธ์แบบครอบครัว แต่ความสัมพันธ์นี้ได้หมายความว่าถ้าเส้นเพราะผู้บริหารอื่นอื่นว่าไม่มีระบบเส้นสาย หรือเล่นการเมืองภายใน พนักงานทุกคนจะมีสิทธิเท่าเทียมกัน

"ผมไม่เคยให้พนักงานคนไหนมาประจบประแจงผม ไม่เคยมีพนักงานคนไหนไปที่บ้านผม ผมเชื่อว่าถ้าหัวหน้ามีหลักในการให้ความเป็นธรรม ความแตกแยกในองค์กรจะ



มีน้อย ถ้าจะมีปัญหาบ้างก็เล็กน้อยแล้วคลี่คลายไปเอง ความย่อหย่อนอับปางขององค์การอื่นที่ผ่านมาเพราะหัวขบวนวอกแวกและไม่ให้ความเป็นธรรม" (สุภาพ คลี่ขจาย, สัมภาษณ์, 30 พฤศจิกายน 2538)

ทางด้านการบริหารการเงิน ผู้บริหารสื่อวิทยุ จะต้องรับผิดชอบภาวะการเงินด้วย "วัฒนธรรมเนชั่นมีอยู่อย่างคือผู้บริหารของทุกสื่อจะต้องรับรู้ภาวะการเงินทั้งรายได้และรายจ่าย ผมเองก็ถือหุ้นอยู่ 10% ในเอ็นพีจี บรอดแคสท์ บริษัทฯ ต้องการให้ผมดูแลการเงินและผมก็ต้องรับผิดชอบเรื่องเงินด้วย ช่วงที่บริษัท ประกาศกฤษฎีกาการศึกษาเรื่องการวัดเข็มขัด บอกว่าถ้าสื่อไหนกินเนื้อมากก็ไม่ควรไปอุมกับสื่ออื่น วิทยุเอง ผมก็ตัดเอ.เอ็มออกไป หลายคนก็บ่นว่าทำไมต้องตัดคลื่นแต่เป็นเพราะเราขาดทุน เดือนตั้งหนึ่งล้านโดยประมาณ ผมขาดทุนมาปีหนึ่งก็สิบสองล้าน หนึ่งคู่ตัวเลขเห็นว่าไม่ไหวแล้วขนาดใช้วิธีส่งเสริมการตลาดสารพัดก็ไม่กระเตื้องขึ้น ก็เลิก ผมรู้ว่าคนที่ดูแลคลื่นเอ.เอ็มไม่สบายใจ ผมรู้ว่าคนจัดการเขาก็เสียใจ แต่ถ้าไม่เลิกมันจะเป็นภาระจุดให้รายการอื่นลงเหวไปด้วย" (สุภาพ คลี่ขจาย, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2538)

ตามหลักเศรษฐกิจ การลงทุนในธุรกิจใดย่อมมีช่วงเวลากการขาดทุนจนถึงจุดคืนทุนและได้กำไร โครงการวิทยุเนชั่นก็เช่นกันเป็นช่วงที่อยู่ระหว่างการขาดทุน แต่สิ่งที่ได้กลับมาแล้วคือ ภาพพจน์ สื่อวิทยุจึงเป็นเสมือน "สื่อเสริมภาพพจน์" ขององค์การเนชั่นนั่นเอง การที่ผู้บริหารตัดสินใจชดชงานเข้าสู่สื่อวิทยุเนชั่น ตระหนักดีว่าต้องพยายามแทรกตัวเองเข้าหาพื้นที่บนคลื่นวิทยุอย่างยากลำบากเพราะธรรมชาติของสื่อวิทยุ รวมไปถึงจริยธรรมของคนฟังส่วนใหญ่ยังต้องการความบันเทิง

ทางด้าน การนำเสนอข่าวด้วยวิธีการแบบเนชั่นในสื่อวิทยุเนชั่นไม่อาจทำได้เต็มที่ เช่นในสื่อหนังสือพิมพ์ ต้องผ่อนปรนความรุนแรงของการนำเสนอ เนื่องจากสถานีวิทยุยังเป็นของราชการ ซึ่งผู้บริหารเนชั่นตั้งความหวังไว้ในอนาคตข้างหน้าจะมีสถานีวิทยุที่เป็นของเอกชนอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม หลักการในการทำข่าวทางสถานีวิทยุก็ยังคงยึดปรัชญาที่ไม่ต่างไปจากการทำหนังสือพิมพ์ นั่นคือความเป็นกลาง ตรงไปตรงมา ไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพล



ของกลุ่มผลประโยชน์ใดและไม่เกรงกลัวอำนาจที่ไม่ถูกต้อง โดยสรุปมีการปรับปรนด้าน การนำเสนอเนื้อหาในสื่อวิทยุ

สุภาพ คลีฆายส เปิดเผยว่า

"วิทยุเป็นสื่อของรัฐ เราจะเอาความเห็นส่วนตัวเข้าไปมุกะลุดคุดดินเหมือนเราเขียนคอลัมน์ไม่ได้ เราเขียนคอลัมน์เราอาจแสดงความคิดเห็นรุนแรงได้ แต่พอมมาเป็นวิทยุ บทบาทของการวิพากษ์วิจารณ์ยังทำได้แต่จะต้องระมัดระวังมาก จะต้องไม่ใช่อารมณ์หรือความคิดเห็นส่วนตัวเข้าไป เช่น เราบอกว่าเราไม่เห็นด้วยกับเรื่องนี้ แทนที่เราจะบอกอย่างนี้ตรงๆ ก็ต้องเลี้ยงว่าจริงๆ แล้วมีหลายคนไม่เห็นด้วยกับเรื่องนี้ คือเราต้องผ่อนปรน ความรุนแรงของการนำเสนอให้เบาลง..." (สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2538)

### 3. ประสบการณ์และปัญหาในการร่วมงานกับองค์กรอื่น

ก่อนหน้านั้น วิทยุเนชั่นเคยประสบปัญหาเกี่ยวกับเจ้าของสถานีวิทยุคลื่น 96.0 MHz ซึ่งเป็นคลื่นของกรมการรักษาดินแดน หรือวิทยุ รด. โดยถูกสั่งปิดรายการถึงสองครั้งอันเนื่องมาจากเหตุการณ์เมื่อต้นเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2537 รายการ "เก็บตกจากเนชั่น" (นำเสนอภาคเช้า เวลา 8.00-9.00 น. และภาคเย็น เวลา 18.00-19.00 น. ดำเนินรายการโดย สุทธิชัย หยุ่น) ได้เชิญ ส. ศิวรักษ์ หรือ สุลักษณ์ ศิวรักษ์ นักคิดนักเขียนและนักวิจารณ์สังคม มาร่วมรายการวิจารณ์กองทัพ ทำให้ทางกองทัพบกโดย พล.อ. วิมล วงศ์วานิช ผู้บัญชาการทหารบก(สมัยนั้น) สั่งปิดรายการเป็นเวลา 3 วัน ด้วยเหตุผลว่าไม่สมควรนำสถานีวิทยุของทหารมาค้าอาหาร สองสัปดาห์ถัดมา คือในวันอังคารที่ 24 พฤษภาคม พ.ศ. 2537 กรมการรักษาดินแดนสั่งปิดรายการข่าวของวิทยุเนชั่นอีกครั้งโดยเปิดเพลงตลอดวัน ทั้งนี้ได้กำหนดคนโอบายใหม่ให้กับผู้ดำเนินงานสถานีวิทยุกระจายเสียงของกรมการรักษาดินแดนไม่ให้มีการวิจารณ์การเมืองและแจ้งต่อทางผู้จัดวิทยุเนชั่นให้เสนอผังรายการใหม่ทั้งหมดโดยในช่วงเวลา 3 วัน จะเปิดเพลงไปก่อน

วันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2537 สุทธิชัย หยุ่น ได้ออกแถลงการณ์จากศูนย์ข่าววิทยุเนชั่นกรณีถูกห้ามเสนอข่าวการเมืองโดยประกาศเลิกอ่านข่าวและจัดรายการทางวิทยุ



ทั้งหมด รวมทั้งสถานีวิทยุ FM 97.0 MHz ของกรมประชาสัมพันธ์ด้วย จนกว่าบรรณาธิการ  
 ทางการเมืองจะดีขึ้นเพราะต้องการรักษาหลักการเรื่องเสรีภาพของสื่อมวลชนในการวิจารณ์  
 และแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ทั้งนี้วิทยุเนชั่นจะยังคงจัดรายการวิทยุต่อไป  
 แต่ไม่มีรายการเก็บตกจากเนชั่น รายการเนชั่นนิวส์ทอล์ค รวมทั้งรายการวิเคราะห์ข่าว  
 ทางการเมืองทั้งหมด คงมีเพียงข่าวเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม การศึกษา ศิลปวัฒนธรรม  
 จราจร และข่าวต้นชั่วโมง เริ่มตั้งแต่วันที่ 26 พฤษภาคม เป็นต้นไป

สุทธิชัย หยุ่น ให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์มติชน ฉบับวันที่ 26 พฤษภาคม ว่าเขา  
 ทำได้เพียงการหยุดอ่านข่าวเพื่อเป็น "เงื่อนโซ" ให้บรรณาธิการต่างๆ ดีขึ้นและเป็นการ  
 แสดงให้เห็นว่ารัฐบาลควรมีนโยบายที่ชัดเจนเรื่องเสรีภาพสื่อมวลชนในฐานะที่ทหารเป็น  
 กลไกส่วนหนึ่งของรัฐบาล

หลังจากนั้นไม่นานคนในแวดวงต่างๆ ได้ออกมาแสดงทัศนคติอย่างกว้างขวาง  
 เกี่ยวกับเสรีภาพของสื่อมวลชนและบทบาทของทหารต่อสื่อมวลชน รวมไปถึงการเรียกร้อง  
 ให้มีคลื่นวิทยุของเอกชนอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอผลการสำรวจ "ทัศนคติของ  
 ประชาชนที่มีต่อกองทัพบก" ของสถาบันราชภัฏสวนดุสิตในหนังสือพิมพ์มติชน การออกมา  
 แสดงความคิดเห็นของ ดร.เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง ผู้ดำเนินรายการมองต่างมุม นายปราโมทย์  
 ฝ่าฮองประ นายกสมาคมนักข่าวแห่งประเทศไทย(สมัยนั้น) ตลอดจนนักการเมืองอย่าง นาย  
 จาตุรนต์ ฉายแสง โฆษกพรรคความหวังใหม่ แม้กระทั่งนายสุทิน นพเกตุ ประธานคณะ  
 กรรมการการการยุติธรรมและสิทธิมนุษยชน ก็หยิบยกกรณีสิ่งปิดรายการของวิทยุเนชั่นมาเป็น  
 เหตุเสนอร่างพระราชบัญญัติเสรีภาพในการเสนอข่าวสารของวิทยุและโทรทัศน์ โดยถือว่า  
 ช่วงเวลาดังกล่าวเป็นโอกาสที่จะผลักดันร่างพระราชบัญญัติฉบับนี้ ซึ่งจะมีลักษณะคล้ายกับ  
 พระราชบัญญัติการพิมพ์

กระแสการตอบรับทั้งจากนักสื่อสารมวลชนด้วยตนเอง นักการเมือง รวมไปถึง  
 นักกฎหมาย สะท้อนถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ระดับหนึ่งของ สุทธิชัย ที่ประกาศเลิกจัด  
 รายการวิทยุเพื่อสร้างเงื่อนโซให้บรรณาธิการเรียกร้องเสรีภาพของสื่อมวลชนเกิดขึ้น



ทั้งที่ในความเป็นจริงเขาตระหนักดีว่าในไม่ช้าเขาจะกลับมาทำรายการวิทยุอีก เหตุการณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยประเมินการกระทำของ สุทธิชัย ว่า เขามั่นใจตัวเองมากกว่ามีศักยภาพเพียงพอในแวดวงสื่อสารมวลชน และเชื่อมั่นในพลังต่อรองทางการเมืองนี้ โดยมีภาพลักษณ์นักสื่อสารมวลชนแบบอุดมคติของเขาเป็นเดิมพันที่จะทำให้เกิดกระแสขานรับขึ้นในวงสังคม

และในฐานะสัญลักษณ์องค์การเนชั่น การกระทำของเขาจึงสะท้อนถึงวัฒนธรรมเนชั่นที่ยึดมั่นในหลักการแห่งเสรีภาพในการนำเสนอข่าวสารโดยไม่หวั่นเกรงอิทธิพลใดๆ และไม่ยอมก้มหัวให้กับกลุ่มอำนาจในสังคมได้แจ่มชัดมากขึ้นในสายตาคนทั่วไป เหตุการณ์ครั้งนี้ถือเป็นการตอกย้ำภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การเนชั่นอีกครั้งหนึ่ง และองค์การเนชั่นได้ใช้ใช้ภาพลักษณ์นี้เป็นเงื่อนไขต่อรองในการร่วมมือกับองค์การอื่นๆ โดยองค์การเนชั่นจะมีสถานะที่ถูกเลือกจากเจ้าของสถานี ขณะเดียวกันก็เลือกที่จะนำเสนอรายการป้อนให้สถานีที่ไม่ปิดกั้นเสรีภาพในการเสนอข่าวด้วย

ประมาณเดือนตุลาคม พ.ศ. 2537 สุทธิชัย หยุน กลับมาดำเนินรายการอีกครั้งพร้อมรายการเก็บตกจากเนชั่น ทางคลื่นวิทยุระบบ AM 1107 ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยได้รับการรับรองจากผู้บริหารสถานีวิทยุที่ว่าจะไม่ปิดกั้นการนำเสนอข่าวการเมืองของทางเนชั่น

#### 4. แนวโน้มการขยายสู่สื่อวิทยุ

แนวโน้มในการขยายสู่สื่อวิทยุขององค์การเนชั่นมีความเข้มข้นมากขึ้น ดังนี้

- เปลี่ยนสถานะจากการเป็นเพียง "สื่อเสริมภาพพจน์" แปรสู่ "สื่อเสริมกำไร" จากผลประกอบการปัจจุบันเริ่มมีผลกำไรบ้างแล้ว
- ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายดั้งเดิม คือทำให้คนฟังรายการของวิทยุเนชั่นเข้าจรดเงิน
  - เข้าร่วมประมูลสถานีวิทยุเต็มคลื่น
  - ผลักดันให้เกิดวิทยุเสรี หรือคลื่นวิทยุที่เอกชนเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง



### การขยายสื่อโทรทัศน์

การนำเสนอในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกออกเป็น 4 ข้อย่อยเช่นเดียวกับการขยายสื่อวิทยุ ดังนี้

1. ความเป็นมาของโทรทัศน์เนชั่น

พ.ศ. 2533-4 : ดำเนินการถ่ายทอดสดข่าวสั้น ให้กับสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบก ช่อง 7

พ.ศ. 2534 : จัดทำรายการวิเคราะห์วิกฤตการณ์สงครามอ่าวเปอร์เซีย ให้กับสถานีโทรทัศน์ช่อง 3

พ.ศ. 2535 : ผลิตรายการเนชั่น นิวส์ทอล์ค เสนอทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. และรายการอื่นๆ

ตารางที่ 4 รายการโทรทัศน์ของเนชั่นทีวี ปี พ.ศ. 2538

วัน/เวลาออกอากาศ	รายการ	สถานี
จ/ 18.10-18.40	เอเชียน บิสซิเนส รีพอร์ต	ช่อง 5
อ/ 21.00-22.00	เนชั่น นิวส์ทอล์ค	ช่อง 9
พ/ 16.00-16.30	NJTV	ช่อง 11
จ/พ/ศ/วันละ 5 รอบ	เนชั่นไมโครบัสนิวส์	บนรถไมโครบัส
จ-อา/ วันละ 5 รอบ	ENGLISH ON THE BUS	บนรถไมโครบัส
ส/ 21.30-22.30	เนชั่น ราวด์ เทเบิล	ไอบีที 6
ส/ 8.30-9.00	แลโลกมองเรา	ไอบีที 6
อา/ 20.30-21.30	เนชั่น เฮา	ไอบีที 6
ส,อา/ 22.30-23.00	FACE THE NATION	ไอบีที 1

ที่มา : กรุงเทพมหานคร



### รายละเอียดของรายการ

- รายการเอเชียเนส บิสิเนส รีพอร์ต เป็นรายการข่าวและวิเคราะห์ข่าวเศรษฐกิจในประเทศไทยและทั่วโลก
- รายการเนชั่น นิวส์ทอล์ค วิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นปัจจุบันทันด่วน รวมทั้งสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง
- NJTV (Nation Junior Television) เป็นรายการเพื่อความรู้ภาษาอังกฤษที่ให้ความบันเทิงและสนุกสนาน
- เนชั่นไมโครบิสิเนส นำเสนอข่าวที่กำลังได้รับความสนใจในรูปแบบของสารคดี
- ENGLISH ON THE BUS รายการให้ความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษ อาทิ การออกเสียง การใช้สำนวน สอนเป็น 2 ภาษาทั้งไทยและอังกฤษ
- เนชั่น ราวด์ เทเบิล รายการสนทนาโต๊ะกลมรวมวิทยากร นักการเมือง นักวิชาการสาขาต่างๆ ถกปัญหาที่อยู่ในความสนใจของประชาชน
- แลโลกมองเรา เสนอเหตุการณ์ความเคลื่อนไหวต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมรอบตัวทั้งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- เนชั่น เฮา สรุปรายข่าวสำคัญที่เกิดขึ้นในรอบสัปดาห์ในเชิงสารคดีและวิเคราะห์
- FACE THE NATION รายการสนทนาภาษาอังกฤษวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ และอยู่ในความสนใจของประชาชนโดยสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง

### 2. ลักษณะการบริหาร

โทรทัศน์เนชั่น บริหารงานโดย โสภณ องค์กรณ์ กรรมการผู้จัดการบริษัทเอ็นพีจี เทเลวิชั่น จำกัด โดยแบ่งสายงานหลัก 3 สาย ได้แก่

- ฝ่ายผลิต ดูแลทางด้านโปรดิวเซอร์ จัดทำผลิตรายการทั้งหมด
- ฝ่ายเทคนิค
- ฝ่ายจัดการ ประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายต่างๆ และ โสภณ องค์กรณ์ โดยทุกฝ่ายจะขึ้นตรงกับบุคคลผู้นี้

### 3. ประสบการณ์และปัญหาในการร่วมมือกับองค์กรอื่น



ปัญหาสำคัญของเนชั่นทีวี คือไม่มีสถานีเป็นของตัวเอง จึงมีความเสี่ยงที่จะถูกถอดรายการออกจากผังรายการของสถานีโทรทัศน์นั้นๆ อาทิ รายการที่ป้อนให้ทางไอบีซี 4 ช่อง ตามตารางเบื้องต้นถูกยกเลิกไปถึงสามรายการ เนื่องจากทางสถานีไอบีซีต้องการเปิดโอกาสให้กับสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 และบริษัทแกรมมี่ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (มหาชน) เข้ามาทำรายการสัปดาห์บันเทิงแทน การยกเลิกสัญญาไม่มีผลกับทั้งสองฝ่าย เนื่องจากไม่มีการรับหรือจ่ายเงินแต่อย่างใด ฝ่ายโทรทัศน์เนชั่นถือว่าเป็นเวทีทดสอบความสามารถเพื่อประกันความเชื่อถือให้กับสถานีอื่นๆ ต่อไป ทั้งยังการกระจายความเสี่ยงด้วยการเสนอสถานีโทรทัศน์รายใหม่เพื่อผลิตรายการป้อนให้

ต่อมาได้ผลิตรายการสนทนาข่าว SIX O'CLOCK ให้กับสถานีโทรทัศน์ระบบไฮแก้วน่านาแสง หรือยูทีวี ในช่วงเวลาเช้าและเย็น ทุกวันจันทร์ถึงวันศุกร์ โดยทางบริษัทฯ ได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 1 ล้านบาท แต่เมื่อสิ้นสุดสัญญาในเดือนเมษายน พ.ศ. 2539 ทางยูทีวีไม่ได้ต่อสัญญาว่าจ้างให้ผลิตรายการนี้อีก

นอกเหนือจากต้องเผชิญความเสี่ยงในการถูกถอดผังรายการแล้ว ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นเหตุให้ถูกถอดผังรายการ เนื่องมาจากธรรมชาติของสื่อโทรทัศน์เป็นสื่อบันเทิง เช่นเดียวกับสื่อวิทยุ ในขณะที่เนื้อหาการขององค์การเนชั่นเป็นสื่อสาระที่เกี่ยวกับข่าวอย่างเดี๋ยวจึงไม่สอดคล้องกับความต้องการของสื่อโทรทัศน์ ที่แม้ว่าต้องการ "ข่าวคุณภาพ" แต่ก็ต้องเป็นในรูปแบบที่ไม่หนักเกินไป เท่ากับว่าองค์การเนชั่นได้ถูกทำทาสด้วยธรรมชาติความเป็นสื่อบันเทิงของสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์ เหตุนี้เองเมื่อองค์การเนชั่นจะรุกสู่สื่ออื่นก็จำต้องปรับปรนรูปแบบและเนื้อหาข่าวต่อไป

องค์การเนชั่น พยายามที่จะเสนอผลิตรายการให้กับเจ้าของสถานีโทรทัศน์หลายช่อง รวมทั้งสถานีโทรทัศน์เคเบิลทีวีและสถานีโทรทัศน์ระบบไฮแก้วน่านาแสงในลักษณะกลุ่มพันธมิตร ที่ผ่านมามีทั้งราบรื่นและล้มเหลว โสภณ องค์การณ ก่อว่าว่า

"ช่วงแรกเราเคยทำให้กับช่อง 7 พอถึงจุดหนึ่งมันมีปัญหาตัวพันเรื่องวัฒนธรรม องค์การเหมือนกันคือวิถีคิดในการทำงานไปกันไม่ได้ เขาเน้นหนักเชิงพาณิชย์มาก ต่อมาช่อง



3 ก็ทำได้สักกระยะมีเรื่องทำให้ต้องร่วมงานกันไม่ได้อีก สองช่องนี้เหมือนกันอยู่อย่างคือ บริหารโดยเอกชนโดยสัญญาเช่าช่วงสัมปทานจากรัฐบาล แต่ช่อง 9 กับ ช่อง 5 เขาเป็น องค์การที่ตัวแทนของรัฐเข้าไปทำคือกองทัพบกและอ.ส.ม.ท."

นอกจากนี้ การร่วมพันธมิตรกับบริษัทแปซิฟิก อินเทอร์เน็ตมิวนิคเคชั่นยังเป็นไปแบบ ลุ่มๆ ดอนๆ ทั้งสองเป็นองค์การผลิตสื่อที่ไม่มีช่องสถานีโทรทัศน์เป็นของตัวเองแต่มีความตั้งใจดีในการทำรายการโทรทัศน์เหมือนกัน จึงร่วมมือกันประมูลสถานีโทรทัศน์คลื่นความถี่สูงมาก แต่เมื่อกลุ่มสยามทีวีได้รับสัมปทาน ทั้งสองฝ่ายจึงแยกย้ายกันและพยายามหาช่องทางสื่อของตน ต่อไป ในที่สุดองค์การเนชั่นก็ได้รับเลือกให้เข้าไปจัดทำรายการข่าวและสารคดีข่าวให้กับ สถานีนี้

อีกเหตุการณ์หนึ่ง ประมาณ 2 เดือน ก่อนการเลือกตั้ง พ.ศ. 2538 องค์การ เนชั่นเคยร่วมพันธมิตรกับไทยสกายเคเบิลทีวีเพื่อทำรายการสารคดีข่าว วิเคราะห์ข่าว และ รายการศิลปวัฒนธรรม บัณฑิต 3 ช่อง โดยร่วมกันรายงานผลเลือกตั้ง'38 เป็นงานแรก ภายหลังเงื่อนไขความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย กล่าวคือ ไทยสกายเคเบิลทีวี รับผิดชอบอุปกรณ์ การผลิต อาทิ กล้องถ่ายโทรทัศน์ และจัดส่งกำลังเจ้าหน้าที่เสริมด้านการผลิต ส่วน การนำเสนอเนื้อหาทั้งหมดและกำลังคนหลักเป็นความรับผิดชอบของทางเนชั่น

หลังเสร็จสิ้นงานนั้น ยังไม่ทันเริ่มทำรายการตามที่ตกลง ทั้งสองฝ่ายก็ยุติความ ร่วมมือกันด้วยสาเหตุที่กรรมการผู้จัดการเอ็นพีจี เทเลวิชั่น บอกว่าวัฒนธรรมการทำงานแตกต่างกันเกินไปจนไม่สามารถร่วมงานกันได้อีก ความเป็นจริงก็คือทางไทยสกายไม่ได้ทำตาม ข้อตกลงที่จะจัดหาอุปกรณ์มาให้ จนเวลาล่วงเลยไปถึงสองเดือนก็ยังไม่มีความชัดเจนว่าจะ ทำตามข้อตกลงดังกล่าว

ผู้บริหารหลายคนในองค์การเนชั่น สอมรับว่าเหตุการณ์ครั้งนั้นเป็นบทเรียนสำคัญ ที่จะต้องไตร่ตรองและศึกษาองค์การที่จะไปร่วมพันธมิตรในอนาคตด้วยความรอบคอบยิ่งขึ้น

"วัฒนธรรมของเนชั่นกับวัฒนธรรมของไทยสกายต่างกันมาก เราทำสไลด์หนังสือ



พิมพ์คือต้องจี ต้องผลัดกัน ต้องเอาชนะ ต้องคุ้เคียด ต้องตรงเวลาทุกอย่างให้มันได้ตามเนื้อหา แต่ไทยสภากาอาจจะมีเหตุผลใดก็ตามที่วิ่งคนละแนวทางกับเรา แทนที่เราจะเกี่ยวขากันล้มลุกคลุกคลาน เราเลยบอกหยุด ต่างคนต่างวิ่งไปกันคนละทางแล้วกัน ก่อนหน้านี้เราไม่ทราบเพราะเราคุยระดับหัวหน้า ระดับนโยบาย แต่ในระดับปฏิบัติการ เราไม่ศึกษากันก่อนเลย ก็เป็นบทเรียนว่าถ้าเราทำหลายๆ อย่างโดยที่ต้องอาศัยจากคนอื่นหาใจนี้มันจะมีปัญหาอย่างนี้ พอมาถึงสยามทีวี เราเข้าไปโดยมีเงื่อนไขชัดเจนในสิทธิอำนาจเรื่องข่าวที่เขาให้เราไปดูแล" (สุทธิชัย หยุ่น, สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2538)

ที่สำคัญ บทเรียนครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าทั้งองค์การเนชั่นและไทยสภาคต่างมีจุดร่วมเหมือนกันประการหนึ่งนั่นก็คือระดับนโยบายและปฏิบัติการไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรืออีกนัยหนึ่งผู้บริหารของทั้งสองไม่ได้ให้ความสำคัญกับคนทำงานมาก่อน จนกระทั่งประสบปัญหาขึ้นมา

#### 4. แนวโน้มการขยายสู่สื่อโทรทัศน์

โครงการในอีก 5 ปี ข้างหน้าของบริษัทเอ็นพีจี เทเลวิชั่น จำกัด จะมีแนวโน้มดังนี้

- เป็นผู้ผลิตรายการหลักให้กับสถานีโทรทัศน์ไอทีวี เพราะจะต้องสนับสนุนกิจการขององค์การเนชั่นเป็นเป้าหมายใหญ่
- รอฟังผลประเมินมูลค่าโทรทัศน์ดาวเทียมจากกรมประชาสัมพันธ์ หากได้รับสัมปทานบริษัทฯ จะต้องปรับเป็นผู้ประกอบการโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม
- เป็นผู้ผลิตรายการบ่อนให้กับต่างประเทศโดยสร้างมูลค่าเพิ่มของข่าวหนึ่งในสื่อต่างๆ

โสภณ องค์การณ เปิดเผยถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มของข่าวและคน ดังนี้

"ก่อนนี้เราเคยทำรายการให้กับโทรทัศน์เอบีเอ็นที่สิงคโปร์ แต่งานน้อยเดือนหนึ่งแค่ 3-5 ตอนบ้าง ทำได้ปีกว่าโดยไม่ได้มีสัญญาอะไรกันก็เลิกกันไป แต่โครงการที่จะขายรายการให้กับต่างประเทศก็คือเอางานชิ้นหนึ่งแพร่ไปหลายสื่อคือตัดต่อใหม่ อาจจะออก



ทีวี แล้วไปเคเบิลทีวี หรือชายต่างประเทศ ทั้งหมดก็อยู่ที่ว่าไอทีวีมีงานให้ทำมากน้อยแค่ไหน ต้องประสานกัน จำนวนคนอาจจะมียุติเดี๋ยวหรือเพิ่มอีกหน่อย" (สัมภาษณ์, 21 พฤศจิกายน 2538)

กล่าวสำหรับความตั้งใจแน่วแน่ที่จะขยายงานสู่สื่อโทรทัศน์ ยังคงปรากฏชัดเจน ทั้งนอกระบบการเนชั่นได้ร่วมทุนกับสยามทีวี ตั้งบริษัทย่อย 2 บริษัท ภายใต้อีเอสเอ็นเอ็น นิวส์ เน็ตเวอร์ค(SNN) และบริษัทสยาม เอ็นพีจี โปรดักชั่น(SNPG) เพื่อเป็นโปรดักชั่นเฮาส์ผลิต ข่าวและสารคดีวิเคราะห์ข่าว ตลอดจนรายการสาระประโยชน์ให้กับสถานีโทรทัศน์ยูเอชเอฟ หรือไอทีวี ขณะนี้เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและจัดตั้งสำนักข่าวไอทีวีขึ้น ภายใต้อำนาจดูแล ของ สุภาพ คลีชวาย และ เทพชัย หอ่อง โดยจะเริ่มแพร่สัญญาณภาพในวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2539 อันตรงกับวันครบรอบปีที่ 25 ของหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น

จะเห็นได้ว่าทิศทางการขยายธุรกิจข้ามสื่อขององค์การเนชั่นมีความชัดเจนเป็นไปตามแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชนโดยรวมในแง่ของผู้ประกอบการ

... ผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์จะมีมุมมองใหม่ว่าหนังสือพิมพ์เป็นอุตสาหกรรมและมองไปสู่ฐานที่กว้างไปสู่สิ่งที่เรียกว่า Information Industry กล่าวคือผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์จะต้องเล่นบทบาทไม่เพียงแต่เป็น Newspaper Company แต่จะต้องเป็นทั้ง Information Company หรือ Media Company โดยจะใช้ข้อมูลที่หามาได้จากการทำข่าวในหนังสือพิมพ์ไปสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) โดยนำข่าวที่ออกสื่อหนังสือพิมพ์ ลดต้นทุนโดยการนำไปใช้ในช่องทางอื่นๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หรือนำมาขายในรูปของซีดีรอม และใช้ข้อมูลข่าวสารนี้ไปสร้างฐานข้อมูล... (อัญชิสานิชศิริ, 2538)

ทั้งนี้ การที่หนังสือพิมพ์ขยายตัวอย่างต่อเนื่องก็เพราะเป็นธุรกิจที่ทำกำไรดี และมีการแข่งขันสูง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงมุ่งลดต้นทุนการผลิตด้วยการใช้ซ้ำ ในส่วนขององค์การเนชั่นซึ่งเป็นไปตามกระแสหลักนี้ เช่นกันจึงจำต้องปรับวิธีการนำเสนอข่าวให้เบาลง



### ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมเนชั่นในสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์

วัฒนธรรมเนชั่นมีลักษณะโดดเด่นเฉพาะตัวแตกต่างจากองค์การอื่น 4 ประการ ตามที่เสนอในบทที่ 4 เมื่อพิจารณาภายในบริบทของสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์แล้วจึงเห็น ลักษณะเฉพาะนั้นได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้

#### 1. การสร้างภาพลักษณ์ผู้นำองค์การในลักษณะของ show man

เมื่อสื่อสิ่งพิมพ์ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงทั้งภาพลักษณ์ของสื่อเองและเป็นธุรกิจที่ทำ รายได้หลักให้กับองค์การเนชั่น องค์การเนชั่นจึงหันมาให้ความสนใจกับสื่อวิทยุและสื่อ โทรทัศน์มากขึ้นเพื่อยกระดับให้เป็นสื่อที่มีสถานภาพแน่นอนทั้งทางด้านภาพลักษณ์และรายได้ เสมอเหมือนสื่อสิ่งพิมพ์

ดังนั้นวิธีการเดียวที่จะนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้อย่างรวดเร็ว นั่นก็คือการปรับ ผังโครงสร้างองค์การใหม่ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและระบุผู้นำสายสื่อวิทยุและโทรทัศน์ ให้เป็น สุกฤษี ฮุ่ย ซึ่งเป็น show man ขององค์การเนชั่นมาโดยตลอด ซึ่งให้เห็นความ มุ่งมั่นในการขยายธุรกิจข้ามสื่อด้วยการนำส่วนเสี้ยวหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การคือบารมีผู้นำ ของ สุกฤษี ฮุ่ย ไปเป็น "จุดขาย" จุดขายนี้เองที่ถูกนำมาเป็น "เงื่อนโซ่คล้อง" เพื่อขจัดปัญหาในการร่วมทุนกับองค์การสื่อสารมวลชนอื่นๆ ต่อไป ในแง่นี้เป็นจุดที่ทำให้ เห็นว่าองค์การเนชั่นไม่ได้ปรับปรุงตนเอง หากแต่ปรับองค์การอื่น และด้วยเงื่อนโซ่ นี้ องค์การเนชั่นจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมาก

จากบทพิสูจน์การร่วมทุนกับสยามทีวี ซึ่งองค์การเนชั่นได้สิทธิขาดในด้านข่าว สะท้อนให้เห็นถึงความเข้มแข็งของวัฒนธรรมเนชั่นได้อย่างดี

สิ่งหนึ่งที่สร้างความมั่นใจให้กับองค์การเนชั่นได้ว่าสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์จะมี อนาคตสดใสเพราะผู้นำองค์การคนนี้ ก็คือบทพิสูจน์จากประวัติศาสตร์ขององค์การเรื่อง ผลสะท้อนหลังการประกาศเลิกจัดรายการทางวิทยุของ สุกฤษี ฮุ่ย ที่มีผู้สนับสนุนมากมาย รวมทั้งบทบาทการเป็นผู้ดำเนินรายการโทรทัศน์ "เนชั่นนิวส์ทอล์ค" ที่ได้รับรางวัลทาง



สังคมมาตลอดทั้งเกียรติภูมิและผลกำไรจากการขายโฆษณา แสดงว่าเป็นรายการที่ได้รับ  
ความนิยมจากคนดูกลุ่มหนึ่งมากพอสมควร

## 2. ธรรมชาติของคุณลักษณะที่พ้องกันของกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่

ดังที่อ้างไว้แล้วในบทที่ 4 ว่ากลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ที่ถูกปั้นขึ้นมาในเวลานี้ล้วนแต่มีธรรมชาติ  
เดียวกันในเรื่องของคุณลักษณะที่มีความก้าวร้าวเป็นตัวนำ สุภาพ คลื่นชวย คูลและสื่อวิทยุ  
ขณะเดียวกันก็รับผิดชอบงานข่าวของทางไอทีวีร่วมกับ เทพชัย หย่อง ส่วนสื่อโทรทัศน์ที่  
ค่อนข้างประสบความสำเร็จทั้งภาพพจน์และผลกำไรนี้บริหารโดย โสภณ องค์กรณ์ กลุ่ม  
ผู้นำเหล่านี้ทำให้วัฒนธรรมเนชั่นเข้มแข็งขึ้นและได้เปรียบองค์กรอื่นในการร่วมพันธมิตรกัน

จากกรณีปัญหาความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างไทยสกายเคเบิลทีวี  
และองค์กรเนชั่น จุดแตกหักสำคัญคือไทยสกายเคเบิลทีวีซึ่งไม่มีการปั้นกลุ่มผู้นำที่มีลักษณะ  
เหมือนกันโดยเฉพาะบุคลิกก้าวร้าว ยิ่งดี วจีจันทร์ คอลัมน์นิสต์หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน  
เขียนถึงกรณีนี้ในคอลัมน์หลากหลายแห่งชีวิต วันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2538 โศรระบุว่  
ท่าทีในการร่วมมือกันของทั้งสององค์กรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว คือกลุ่มเนชั่นเป็น "ฝ่ายรุก"  
แต่ไทยสกายอยู่ในสภาพของ "ฝ่ายรับ" กลุ่มเนชั่นไม่ยอมประนีประนอมกับการละเมิดข้อ  
ตกลงของไทยสกายเคเบิลทีวี จึงยุติความร่วมมือโดยอ้างวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ขณะที่  
ผู้บริหารของไทยสกายเคเบิลทีวีกล่าวว่า เป็นช่วงการพักร้อนหลังทำงานหนักร่วมกันในการ  
รายงานผลเลือกตั้ง '38

## 3. เอกภาพในความหลากหลาย

องค์กรสื่อวิทยุ และสื่อโทรทัศน์มีฝ่ายงานด้านการผลิต ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายรายการ  
ฝ่ายจัดการ ซึ่งต้องการผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเป็นพิเศษ แม้จะมีบุคลากรไม่มากนัก  
แต่ก็มีความแตกต่างในเรื่องคุณสมบัติบางประการ เช่น บุคลากรบางแผนกไม่จำเป็นต้อง  
เป็นผู้มีระดับการศึกษาสูงมากนักแต่เน้นประสบการณ์การทำงานเป็นหลัก ขณะที่บางฝ่ายระบ  
วุฒิกการศึกษา แม้กระทั่งรูปแบบความรับผิดชอบต่องานที่แตกต่างก็นำมาซึ่งบุคลากรที่แตก  
ต่างกันด้วย อย่างไรก็ตามผู้บริหารตระหนักถึงความแตกต่างเหล่านี้และมีองค์ความรู้มา



แล้วในเรื่องหลักการบริหารความแตกต่าง จึงใช้วิธีการประสานด้วยระบบงานโดยไม่มุ่งที่จะหลอมบุคลากรให้เป็นพิมพ์เดียวกัน เหมือนแนวทางที่ใช้ในการบริหารสำหรับสิ่งพิมพ์

#### 4. การกิจการสร้างคนรุ่นใหม่

ปัญหาบุคลากรลาออกยังคงปรากฏอยู่ในบริษัทฯ ผลิตสื่อวิทยุ และสื่อโทรทัศน์ขององค์การเนชั่นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับในสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ. 2539 บุคลากรในสื่อโทรทัศน์ลาออกไปทำงานกับไอทีวีมากเนื่องจากได้อัตราเงินเดือนสูงกว่าโดยบริษัทฯ หุ่นส่วนใหญ่ของสยามอินโฟเทนเมนท์เป็นผู้รับผิดชอบ คนที่ลาออกล้วนแต่มีประสบการณ์การทำงานในองค์การเนชั่นมาไม่ต่ำกว่า 1 ปี ดังนั้นเนชั่นทีวีจึงต้องประกาศรับสมัครคนเพิ่มเป็นการด่วนเพื่อทดแทน และเพื่อเตรียมผลิตรายการอื่นๆ

ทั้งนี้ จากปัญหาการโยกย้ายระดับผู้บริหารในสื่อวิทยุตั้งแต่อำไว้นบที่ 4 ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาในการจ้างมืออาชีพมาบริหารงาน จึงเปลี่ยนวิธีด้วยการแต่งตั้งผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นคนทำงานในองค์การเนชั่นเดิมมารับตำแหน่งบริหารองค์การย่อยเหล่านี้ ได้แก่ สุภาพ คลีชจาย โสภณ องค์การณ และเทพชัย ห่อง

ตรงกันข้าม ในระดับบุคลากรทั่วไปหรือพนักงานระดับปฏิบัติการนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นคนที่รับเข้ามาใหม่โดยเน้นทักษะ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในแต่ละสื่อ การรับคนใหม่เข้ามาจึงมีทั้งเหตุผลเพื่อบุกเบิกการผลิตรายการใหม่ และการรับเพื่อทดแทนคนเก่า

ทั้งหมดนี้ คือคำตอบของวัตถุประสงค์ข้อที่สอง ต่อไปผู้วิจัยได้นำเสนอหัวข้อความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมเนชั่นกับการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ซึ่งจะตอบวัตถุประสงค์ข้อที่สามได้

#### ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมเนชั่นกับการขยายธุรกิจข้ามสื่อ

การพิจารณาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมเนชั่นกับการขยายธุรกิจข้ามสื่อนี้ ผู้วิจัยนำเสนอด้วยการบรรยายลักษณะโดยรวมขององค์การเนชั่น-ปัจจัยสำคัญที่มีต่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ต่อด้วยการประเมินค่าวัฒนธรรมเนชั่นต่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ช่วงท้าย



นำเสนอแบบแผนระดับปัญหาในการร่วมมือกับองค์การอื่น

1. ลักษณะโดยรวมขององค์การเนชั่นต่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อ

องค์การเนชั่นมีลักษณะเป็นองค์การระบบผสมผสานระหว่างระบบราชการ (รูปธรรม ได้แก่ การสื่อสารโดยหลายลักษณะอักษร) กับระบบครอบครัว (พบมากในแผนกหรือองค์การย่อย) นอกจากนี้เป็นองค์การที่พร้อมจะปรับตัวเสมอ เนื่องจากมีผู้บริหารคนสำคัญเพียง 2 คน ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรืออาจเรียกว่าเป็นเจ้าของ ผู้บริหารมิได้เป็นเพียงผู้ออกคำสั่งหรือกำหนดนโยบายเพียงประการเดียว แต่ยังคงบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติการอีกด้วย

เมื่อเจ้าของกับผู้บริหารเป็นคนเดียวกัน จึงสะดวกในการดำเนินงานหรือขยายธุรกิจออกไป

อย่างไรก็ตามความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง หรือดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างรวดเร็วอาจเกิดผลเสีย คือทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรหนุ่มๆที่มีความแตกต่างกันในองค์การเนชั่น รวมไปถึงความเคยชินในการทำงานแบบเดิม ถึงกระนั้นก็ยังคงเคลื่อนตัวไปตามทิศทางอุตสาหกรรมสื่อมวลชนได้โดยอาศัยประสานบุคลากรเหล่านั้นไว้ด้วยหลักการ นโยบาย ซึ่งส่วนใหญ่ยังคงมีความเชื่อมั่นร่วมกันอยู่

ต่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อ อันเป็นปรากฏการณ์ที่เด่นชัดในแวดวงสื่อมวลชน องค์การเนชั่นได้ปรับตัวที่ตอบรับกับกระแสเหล่านี้ในฐานะผู้นำ ผู้บุกเบิก ไม่ว่าจะเป็นการทำรายการวิเคราะห์ข่าวผ่านสถานีวิทยุและโทรทัศน์ จนทำให้้องค์การอื่นๆ หันมารุกข้ามสื่อบ้าง จวบจนปัจจุบันอยู่ในภาวะการแข่งขันที่ทวีความเข้มข้นขึ้นทุกขณะ

แม้กระทั่ง เครื่องบางกอกโพสต์เองก็เคยมีท่าทีในการรุกข้ามสื่อเช่นเดียวกัน หากแต่มีข้อติดขัดบางประการที่ไม่อาจขยายธุรกิจข้ามสื่อได้ ไทศาล ศรีจักร์สงวรยา เผยว่า

"ผมคิดว่าการที่หนังสือพิมพ์ขยายไปธุรกิจข้ามสื่อ นั้นมันเป็นกระบวนการวิวัฒนาการ





ทางธรรมชาติของหนังสือพิมพ์ที่ไม่น่าแปลกใจ แต่ทางโพลีมีโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกับ  
เนชั่น คือมีความเป็นเจ้าของชัดเจน ขณะที่คนทำงานเห็นความจำเป็นเห็นความสำคัญของ  
การขยายไปสู่สื่ออื่นๆ แต่ถ้าเจ้าของหรือบอร์ดเขาบอกไม่เอา คนทำงานก็ทำไม่ได้ ทาง  
เนชั่นโครงสร้างเจ้าของกับการบริหารไปด้วยกันเพราะเจ้าของมีแค่ 2 คน คือหิ้นใหญ่  
ธนาชัย กับสุทธิชัย มันสะดวกมาก ปัญหาของการจะขยายสื่ออยู่ที่นโยบายของเจ้าของ  
ปัจจัยพื้นฐานอื่นๆ ไม่ว่าจะบุคลากร เงินทุน หรืออะไรนี่มันบริหารได้ ไม่ใช่ปัญหาเลย”  
(สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2539)

## 2. การประเมินวัฒนธรรมเนชั่นต่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อ

ผู้วิจัยประเมินจุดดี-จุดด้อย จุดแข็ง-จุดอ่อนของวัฒนธรรมเนชั่นใน 5 ประเด็น

ต่อไปนี้

- ภาพลักษณ์และความพยายามลดบทบาทของ สุทธิชัย หยุ่น
- ระบบ top-down management ในแง่การบริหารกับอิสระในการทำข่าว
- โลกจริงกับโลกอุดมคติ
- วิธีการไม่รู้จัก
- คุณลักษณะของความก้าวร้าว

### 2.1. ภาพลักษณ์และความพยายามลดบทบาทของ สุทธิชัย หยุ่น

#### 2.1.1. ภาพลักษณ์

ความสำเร็จขององค์กรเนชั่นในการสร้างภาพลักษณ์ความเป็นนักสื่อสารมวลชน  
ตามแบบอุดมคติในลักษณะ show man ของ สุทธิชัย หยุ่น ทำให้เกิดผลดีต่อการขยายสู่  
สื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์ องค์กรเนชั่นตัดสินใจถูกต้องที่ปรับโครงสร้างการบริหารใหม่ให้  
ชัดเจนและให้ผู้นำองค์กรคนนี้ไปดูแลสายวิทยุโทรทัศน์เพราะด้วยเกียรติภูมิที่สั่งสมมาจะช่วยให้  
คนภายนอกมั่นใจสื่อใหม่ของเนชั่นมากขึ้น นั่นหมายถึงหน่วยงานเจ้าของธุรกิจต่างๆ จะ  
เข้ามาเป็นผู้สนับสนุนรายการต่างๆ มากขึ้นด้วย

#### 2.1.2. ความพยายามลดบทบาทของ สุทธิชัย หยุ่น



ในความเป็นจริง ผู้นำองค์การคนนี้ได้ปั้นกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ขึ้นมา มีอำนาจตัดสินใจ และรับผิดชอบงานแต่ละสื่อมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อลดบทบาทของตนเองลงภายในองค์การตามหลักการที่ว่าไม่มีองค์การใดที่จะมีคนสำคัญมากที่สุดขนาดที่ว่าขาดผู้หนึ่งแล้วจะทำให้องค์การล่มสลาย นอกจากนี้ภาพลักษณ์ที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์การเนชั่นก็เป็นสิ่งที่ สุกฤษชัย หยุ่น ไม่เจตนา

"ผมไม่ได้ต้องการให้วัฒนธรรมเนชั่นมาตรงกับบุคลิกนิสัยของผม เราเริ่มกันมาอย่างนี้ ทำกันมาอย่างนี้ วัฒนธรรมเนชั่นจะมาเหมือนกับผมหรือเปล่าอันนี้ไม่ทราบ แต่ไม่อยากจะให้เหมือนเพราะเรามีจุดอ่อนอยู่ คือไม่ใช่ผู้บริหารแง่ธุรกิจ เราเป็นคนทำข่าวบริหารธุรกิจไม่เก่งซึ่งไม่อยากจะให้เป็นวัฒนธรรมมององค์การ อยากให้ทั้งด้านบริหาร มีความลึก ความกว้างในแง่บริหารด้วย" (สุกฤษชัย หยุ่น, สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2538)

แม้บุคคลผู้หนึ่งจะมั่นใจว่าความพยายามลดบทบาทของตนเองประสบความสำเร็จ แต่อีกแง่หนึ่ง ผลแห่งการกระทำนี้อาจต้องแลกกับความเป็น show man ที่จะค่อยๆ ลดน้อยตามไปด้วย อย่างไรก็ตามว่าที่ภาพลักษณ์ของ สุกฤษชัย หยุ่น จะหมดไปจากองค์การเนชั่นโดยสมบูรณ์แบบ คงต้องใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 10 ปี ช่วงเวลานี้องค์การเนชั่นยังสามารถนำเอาข้อดีของภาพลักษณ์ผู้นำองค์การมาใช้ประโยชน์ต่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อได้อีกนาน

โดยรวม ผู้นำองค์การเนชั่นทั้งสองคนเป็นสูตรผสมที่ลงตัวระหว่างแง่ธุรกิจและอุดมการณ์ในวิชาชีพอันสอดคล้องกับสูตรผสมของการสื่อสารมวลชนยุคใหม่ ที่บ่งชี้ว่าองค์การสื่อสารมวลชนที่ดีและไปได้รอดจะต้องมีอุดมการณ์หรือจรรยาบรรณในวิชาชีพสื่อสารมวลชน พร้อมๆ กับการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

เมื่อมองตามทิศทางนี้ กล่าวได้ว่าองค์การเนชั่นนับเส้นทาง การดำรงอยู่ขององค์การได้ถูกต้อง



## 2.2. ระบบ top-down management ในการบริหารกับความอิสระในการ ทำข่าว

องค์การเนชั่นนิคมั้นในเรื่องอิสระ เสรีภาพในการทำงานแต่ผู้บริหารจะเข้ามาแทรกแซงเฉพาะนโยบายหรือปัญหาสำคัญ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาวะความมั่นคงของบริษัท ด้วยมาตรการเจ็บขาด แม้บุคลากรจะไม่พอใจแต่ความอิสระในการทำงานเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ทำงานในเนชั่นต่อไป นี่คือข้อดีของการมีระบบบริหารทั้งสองแบบนี้ผสมผสานกัน นอกจากนี้ยังเป็นจุดแข็งทำให้องค์การเนชั่นสามารถระดมความคิด ความร่วมมือในการขยายสู่สื่ออื่นพร้อมๆ กับรักษาสถานะของบริษัทฯ ไว้ได้ในภาวะวิกฤต

## 2.3. โลกความเป็นจริงกับโลกอุดมคติ

ในบทที่ 4 ผู้วิจัยบ่งชี้ว่าองค์การเนชั่นดำรงอยู่ด้วยโลกความเป็นจริงกับโลกอุดมคติโดยเลือกใช้แตกต่างกัน โลกความเป็นจริงใช้สำหรับบุคคลภายในขององค์การ ส่วนโลกอุดมคติใช้สำหรับบุคคลภายนอก แม้ว่าบุคลากรไม่สนใจรับรู้ค่าว่าวัฒนธรรมเนชั่นแต่สามารถบอกถึงแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมเนชั่นได้ไม่ว่าจะเป็นในแง่บวกหรือลบก็ตาม และส่วนใหญ่พนักงานหลักการของเนชั่นไว้เพื่อบอกคนภายนอกเท่านั้น

ข้อดีของการมีโลกที่ขัดแย้งกันนี้ ทำให้คนเนชั่นแยกแยะได้ว่าต้องสวมบทบาทใดในเวลาใด เพราะผู้บริหารไม่เคยออกกฎเกณฑ์ให้บุคลากรต้องกระทำตามสิ่งที่วัฒนธรรมเนชั่นเป็น แต่ให้อิสระในการตัดสินใจเอง ขณะเดียวกันหวังเพียงแค่ให้บอกคนภายนอกได้เท่านั้นว่าอะไร คือหลักการทำงานของเนชั่นซึ่งจำเป็นสำหรับการสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์การโดยเฉพาะเมื่อต้องร่วมมือกับองค์การอื่นและเมื่อต้องใช้ภาพลักษณ์ที่ดีมาสร้างเงื่อนไขต่อรอง โลกอุดมคติจะช่วยให้เกิดผลดีต่อการขยายสู่สื่อวิทยุ และสื่อโทรทัศน์แม้ว่าในโลกความเป็นจริงภายในองค์การจะประสบปัญหาความไม่พร้อมที่จะข้ามสื่อบ้างก็ตาม เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่เชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์ด้านสื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์

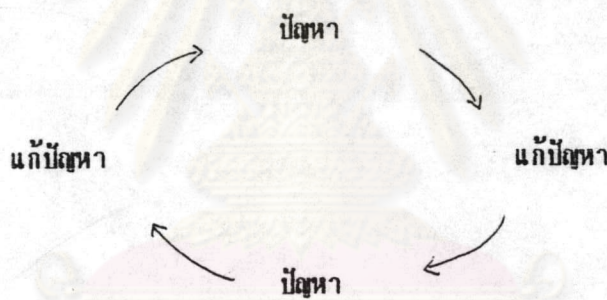
## 2.4. วิธีที่ไม่รู้จัก



ผู้วิจัยพบลักษณะประการหนึ่งที่องค์การเนชั่นใช้สำหรับการดำเนินการแก้ปัญหาแทบทุกเรื่อง แม้ในการขยายธุรกิจข้ามสื่อก็ไม่ยกเว้น ลักษณะนี้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางอันควรได้ในภาพรวม เรียกวิธีการนี้ว่า "วิธีการไม่รู้จบ"

หากพิจารณาลักษณะการดำเนินงาน แก้ปัญหาขององค์การเนชั่นทั้งต่อเรื่องภายในและภายนอกใน<sup>๕๕</sup>ที่นเหมาะสมถึงการขยายธุรกิจข้ามสื่อ จะพบว่ามีลักษณะร่วมกันอย่างหนึ่งคือให้ความสนใจต่อเรื่องใดๆ หรือตัดสินใจกระทำการใดๆ โดยไม่เตรียมสำรองปัญหาที่จะเกิดตามมาแต่จะตามแก้ปัญหาเหล่านั้นภายหลัง ไม่ว่าจะโดยจงใจ ไม่จงใจหรือไม่มีทางเลือกก็ตาม

การแก้ปัญหาแบบไม่รู้จบมีลักษณะ ดังนี้



ตัวอย่างการแก้ปัญหา "ผลกระทบของนโยบายต่อบุคลากร" แบบไม่รู้จบขององค์การเนชั่น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





จากตัวอย่างการแก้ปัญหาแบบไม่รู้จบนี้ แสดงให้เห็นถึงวิธีแก้ปัญหาด้านการเงินและด้านบุคลากรขององค์การเนชั่นที่สำคัญสองประการ ได้แก่ นโยบายรัดเข็มขัด การโสภณัฐบุคลากร และปัญหาการลากออกของบุคลากร

2.4.1. กรณีทดสอบความแข็งแกร่งขององค์การ : นโยบายรัดเข็มขัด

การตัดสินใจประกาศนโยบายรัดเข็มขัดยามประสบภาวะวิกฤตราคากดาษนั้น เป็นการแก้ปัญหาที่ทำให้นโยบายรัดเข็มขัดมีสถานะเป็นตัวทดสอบความแข็งแกร่งขององค์การเนชั่น หากประเมินโดยใช้ผลประกอบการเป็นเกณฑ์ถือว่าองค์การเนชั่นประสบความสำเร็จในการรักษาฐานะขององค์การและขยายธุรกิจได้ต่อไป โดยภาพรวมได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากบุคลากรเนื่องจากทุกคนรับรู้ปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ตลอดเวลาจึงเป็นเหตุให้ยอมรับได้ระดับหนึ่ง แม้ว่านโยบายนี้จะสร้างความไม่พอใจให้กับบุคลากรก็ตาม ถึงกระนั้นหากนำนโยบายรัดเข็มขัดไปทดสอบต่อปัญหาเรื่องอื่นๆ ที่บุคลากรไม่ทราบสาเหตุของปัญหามาก่อน นโยบายนี้ก็อาจไม่เป็นผลดีต่อองค์การก็ได้



#### 2.4.2. การโยกย้ายบุคลากร

จากทัศนคติของบุคลากรที่มีฐานะปัญหา "การกินแรง" โดซีใช้คำว่า Deadwood เป็นคำเปรียบหมายถึงคนที่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานแต่ยังคงอยู่ในองค์กรได้และสร้างความเดือดร้อนให้กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อประเมินวัฒนธรรมการแก้ปัญหาบุคลากรแบบเนชั่น คือโยกย้าย พบว่าช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ แต่จะเกิดปัญหาอื่นๆ ตามมาอีก ซึ่งต้องตามแก้กันเป็นลูกโซ่ อย่างไรก็ตามการแก้ปัญหาหนึ่งให้ผ่านทำให้งานเดินไปได้แม้จะไม่มีประสิทธิภาพเต็มขั้นก็ บุคลากรส่วนใหญ่มีขีดวิธีการทำงานแบบเนชั่นเช่นนี้ทำให้สามารถทำงานอยู่ในเนชั่นได้ เมื่อนำยุทธวิธีนี้ไปใช้ในสื่ออื่นๆ ก็ยังคงความหมายเชิงลบ เช่นเดียวกับที่ใช้ในสื่อสิ่งพิมพ์

#### 2.4.3. ปัญหาการลาออกของบุคลากร

การที่มีปัญหาน้อยอย่างต่อเนื่อง สะท้อนว่าองค์กรเนชั่นมีข้อเสียที่ไม่สามารถรักษาคนไว้ได้ เป็นปัญหาไปถึงการข้ามสื่อว่าจะสร้างคนรุ่นใหม่เข้ามาทดแทนกันหรือไม่ สาเหตุสำคัญของการลาออกเป็นผลมาจากคำนิยามในเรื่อง "เสียสละ ทำงานหนัก" แต่ไม่คุ้มกับเงินเดือน ทำให้ในระยะหนึ่งคนรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์การทำงานจากเนชั่นออกไปอยู่ที่อื่น นี้เป็น "วัฒนธรรมทุกข์ยาก" คือลงทุนบ่มเพาะแต่ไม่ได้เก็บเกี่ยว

ยุทธวิธีแก้ปัญหาที่ไม่รู้จักนี้เป็นรูปแบบเฉพาะที่เกิดในองค์กรเนชั่น กล่าวคือไม่ว่าองค์กรจะมีปัญหาภายในอย่างไร ก็สามารถเคลื่อนไหวไปข้างหน้าตามทิศทางอุตสาหกรรม สื่อมวลชนได้ด้วยท่าทีเชิงรุกทั้งด้านการตลาดและการนำเสนอในสื่อ

#### 2.5. คุณลักษณะของความก้าวร้าว

ลักษณะเด่นของกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ในองค์กรเนชั่นคือมีบุคลิกลักษณะก้าวร้าวนำ นอกเหนือจากกลุ่มผู้นำชุดนี้แล้ว คุณลักษณะความก้าวร้าวยังพบทั่วไปในบุคลากรของเนชั่น โดยเฉพาะกลุ่มคนทำข่าวหรือกองบรรณาธิการ ซึ่งมีธรรมชาติที่ต้องขับเคลื่อน วิพากษ์วิจารณ์ปะทะทางความคิดกับผู้อื่นเป็นปกติวิสัย คุณลักษณะนี้เหมาะสมสำหรับคนทำข่าว แต่จะก่อ



ปัญหาหากต้องทำงานร่วมกับองค์การอื่นเพราะยากที่จะสร้างความเสมอภาคระหว่างกา  
เป็นฝ่ายรุกและฝ่ายรับ

### 3. แบบแผนระดับปัญหาและการประสานงานกับองค์การอื่น

จากประสบการณ์ในอดีตขององค์การเนชั่นเกี่ยวกับการข้ามสู่อีกวิทยา และสื่อ  
โทรทัศน์ พบว่าวัฒนธรรมเนชั่นเป็นวัฒนธรรมที่ "ทำร่วมกับใครไม่ได้" เมื่อพิจารณาปัญหา  
ที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากความจำเป็นต้องร่วมมือกับองค์การอื่นในแต่ละสื่อที่แตกต่างกัน อาจ  
สรุปเป็นแบบแผนต่อไปนี้

ประเภทสื่อ	การประสานงานกับองค์การอื่น	ระดับปัญหา
สื่อสิ่งพิมพ์	ไม่ต้องประสานงานกับองค์การอื่น	ไม่มีปัญหา
สื่อวิทยุ	ต้องประสานงานกับเจ้าของสถานีวิทยุ	มีปัญหาบ้าง
สื่อโทรทัศน์	ต้องประสานงานกับหลายหน่วยงาน	มีปัญหามาก

หากพิจารณาปัจจัยของวัฒนธรรมเนชั่นทั้ง 11 ประการ ได้แก่ เงินทุน ความ  
สามารถและบารมีของผู้นำ ระบบบริหาร-การจัดการ บุคลากร การใช้ประวัติศาสตร์  
ขององค์การ นโยบาย มรดกทางวัฒนธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติ บรรพบุรุษการทำงาน  
สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมย่อย สามารถตีความได้ว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในการ  
ร่วมมือกับองค์การอื่นมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำองค์การ และบุคลากร(ระดับกลาง) นั้นเอง

การดำเนินงานผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ขององค์การเนชั่นเป็นไปด้วยความราบรื่นโดยไม่  
ต้องกังวลว่าจะเกิดปัญหากับองค์การอื่นเพราะทำเองผู้เดียวไม่เกี่ยวข้องกับใครวัฒนธรรม  
เนชั่นจึงเอื้อให้การทำสื่อสิ่งพิมพ์ประสบความสำเร็จ

ทางด้านสื่อวิทยุ มีความจำเป็นต้องเสนอตัวเองให้กับเจ้าของสถานีพิจารณาเพื่อ



จ้างผลิตรายการป้อนให้ ทั้งยังต้องเสนอขายเวลาโฆษณาหรือหาสปอนเซอร์ประจำรายการ เช่นเดียวกับรายการวิทยุอื่นๆ มีความเกี่ยวข้องกับองค์การอื่นมากกว่าการทำสื่อสิ่งพิมพ์จึงมีปัญหามากกว่าสื่อสิ่งพิมพ์

ส่วนสื่อโทรทัศน์ยิ่งต้องสัมพันธ์กับองค์การอื่นมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเสนอตัวเองให้สถานีโทรทัศน์ระบบต่างๆ พิจารณา การขายเวลาโฆษณา การร่วมทุนเพื่อจัดตั้งบริษัทใหม่ผลิตรายการ การร่วมมือกับองค์การต่างๆ เพื่อเสนอขอประมูลบริหารช่องทางสื่อโทรทัศน์ใหม่ เป็นต้น ลักษณะนี้มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นถึงทวีปัญหาที่อาจเกิดจากร่วมมือมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม องค์การเนชั่นอาศัยบทเรียนที่ได้รับจากปัญหาความร่วมมือกับไทยสกายเคเบิลทีวี พบกับความมั่นใจในภาพลักษณ์ด้านการทำข่าวของ สุกฤษฎี หยุน มาเป็นกลยุทธ์เฉพาะตัวเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการร่วมมือกับองค์การอื่นที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วยการ "สร้างเงื่อนไขต่อรอง" ว่าหากต้องการร่วมมือกับองค์การเนชั่น จะต้องให้อ่านาสถิติขาดด้านข่าวทั้งหมดแก่องค์การเนชั่นโดยองค์การอื่นไม่ต้องยุ่งเกี่ยวและห้ามก้าวท้าว หากองค์การอื่นไม่ยอมรับเงื่อนไขนี้ องค์การเนชั่นจะไม่ร่วมมือด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารต้องการสร้างเงื่อนไขเพื่อ "กันพื้นที่ส่วนตน" ขึ้นมา ดังที่เกิดเป็นรูปธรรมแล้วในการร่วมทุนกับสยามทีวี

เหล่านี้คือความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมเนชั่นกับการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ทั้งลักษณะโครงสร้างขององค์การเนชั่น การประเมินค่าวัฒนธรรมเนชั่น และแบบแผนระดับปัญหาการร่วมมือกับองค์การอื่น อันเป็นปัจจัยภายในเชื้อให้องค์การเนชั่นเผชิญหน้า หรือรับมือกับความบีบคั้นจากปัจจัยภายนอกได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยภายนอกที่อ้างมานั้นมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าปัจจัยภายในเนื่องจาก เป็นตัวกระตุ้นหรือแรงผลักดันที่ทำให้้องค์การเนชั่นวิวัฒน์ไปได้ตามแนวโน้มและทิศทางอุตสาหกรรมสื่อมวลชน



ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ประมวลสรุปได้จากงานวิจัยเรื่อง "พัฒนาการและแนวโน้มของอุตสาหกรรมสื่อมวลชน : การวิเคราะห์เคอะเนชั่นกรุป" โดยศศิธา วิจิตรจามรี, 2538

#### ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

เหตุผลที่ทำให้อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์มีการขยายตัวสูง คือการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในประเทศซึ่งเติบโตเร็วขึ้นมา ยังผลให้ธุรกิจการโฆษณาเติบโตตามไปด้วยนั้นหมายถึงบโฆษณาทึหรือรายได้ที่จะเข้าสู่สื่อต่างๆ สื่อใดที่ได้รับงบโฆษณามากสื่อนั้นก็จะมี การขยายตัวมาก เมื่อมีแนวโน้มว่าราคากระดาษจะสูงขึ้น องค์การสื่อสิ่งพิมพ์จึงมีแนวโน้มที่จะขยายธุรกิจข้ามสื่อเพื่อหาช่องทางใหม่ในการสร้างรายได้จากงบโฆษณาต่อไป

#### ปัจจัยทางด้านสังคมและการศึกษา

ระดับการศึกษาและรายได้ของประชากรสูงขึ้น ทำให้มีความต้องการรับรู้ข่าวสารมากขึ้นประกอบกับมีความสามารถบริโภคข่าวมากขึ้น อุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์จึงต้องขยายตัวสนองความต้องการนี้รวมถึงองค์การเนชั่นด้วย

#### ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าหมายถึงการเปิดช่องทางสื่อสารใหม่ๆ ให้ไปถึงผู้บริโภคมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ ดาวเทียม นอกจากนี้ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งแบบเดิมได้ การขยายงานไม่จำเป็นการยิงดาวเทียมภายใน ภายนอกประเทศ การให้บริการข้อมูลด้วยระบบออนไลน์ ล้วนเกิดขึ้นเพราะมีความทันสมัยของเทคโนโลยีเป็นตัวชูโรงทั้งสิ้น

หากพิจารณาตามกรอบทฤษฎีองค์การสมัยใหม่พบว่าองค์การเนชั่นมีความสัมพันธ์เชิงระบบเปิด ความเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การจะส่งผลต่อองค์การทั้งหมด ซึ่งองค์การจะมีแนวทางการแก้ปัญหาและหาช่องทางใหม่ๆ ที่จะพาตัวเองออกไปสู่ความเจริญเติบโตภายนอก ในทางกลับกัน ปัจจัยภายนอกที่องค์การกำลังไปสู่ก็จะส่งผลสะท้อนกลับ องค์การเนชั่นจะต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมนั้นๆ อย่างไม่รู้จักจบสิ้น หากไม่มีการปรับท่าทีภายใน องค์การเนชั่นก็จะไม่สามารถก้าวมาสู่จุดที่ไล่ทันความเปลี่ยนแปลงภายนอกได้



สรุปได้ว่าทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในองค์การจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา  
เวลานั้นเอง

องค์การเนชั่นในฐานะสื่อสิ่งพิมพ์ที่ขยายธุรกิจข้ามสื่อจะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงไม่รู้จบนี้ ซึ่งไม่อาจคาดการณ์ได้ว่าการปรับปรนจะก่อให้เกิดปัญหาใดตามมาอีก

### การปรับปรนวัฒนธรรมเนชั่นเพื่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อ

ประเด็นนี้จะเป็นการตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่สี่ เมื่อพิจารณาจากปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การเนชั่นทั้ง 11 ประการ จะพบว่ามีทั้งปัจจัยที่ปรับปรนและไม่ปรับปรนเพื่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ก่อนสรุปลักษณะการปรับปรนทั่วไป ดังนี้

ปรับปรน	ไม่ปรับปรน
1. เงินทุน <ul style="list-style-type: none"> <li>- เดิมรับจ้างผลิตรายการขาย ปัจจุบันเริ่มมีการร่วมทุน</li> <li>- เพิ่มกองทุนสวัสดิการส่วนตัวของ ชนาชัย</li> </ul>	1. การใช้ประวัติศาสตร์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังคงเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจหรือการดำเนินงานเรื่องใดๆ</li> </ul>
2. ความสามารถและบารมีของผู้นำ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นสร้างภาพลักษณ์เป็นจุดขายในสื่ออื่นๆ</li> </ul>	2. การถ่ายทอดคนโยบาย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำยังเป็นเครื่องมือสำคัญ</li> </ul>
3. ระบบบริหาร-การจัดการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- แบ่งองค์การแบบแยกย่อย</li> </ul>	3. มรดกทางวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่านิยมและความเชื่อยังอยู่บนพื้นฐานจรรยาบรรณในวิชาชีพ</li> </ul>
4. บุคลากร <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องการบุคลากรที่มีอุดมการณ์</li> <li>- สร้างคนรุ่นใหม่ที่เชี่ยวชาญในสื่ออื่นๆ</li> </ul>	4. บรรณาสภาสการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระตือรือร้น คล่องตัว</li> <li>- ความสัมพันธ์ 3 ระดับ(ผู้บริหารกับผู้บริหาร ผู้บริหารกับพนักงาน พนักงานกับพนักงาน) เหมือนเดิม</li> </ul>
5. มรดกทางวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์ความรู้ สร้างมูลค่าเพิ่มในหลายสื่อ</li> </ul>	5. วัฒนธรรมย่อย
6. ธรรมเนียมปฏิบัติ	



ปรับเปลี่ยน	ไม่ปรับเปลี่ยน
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัดกิจกรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ เช่น งานเลี้ยงปีใหม่</li> <li>- ตัดสิ่งที่สิ้นเปลืองโดยใช่เหตุ เช่น งบต้อนรับลูกค้า, ส.ค.ส.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รักษาความแตกต่างแล้วปกครอง</li> </ul>
7. สภาพแวดล้อม	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ประโยชน์จากอาคารใหม่มากขึ้น</li> <li>- งด เลิกอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็น</li> </ul>	

สรุป วัฒนธรรมเนชั่นที่มีการปรับเปลี่ยนและไม่ปรับเปลี่ยนเพื่อการขยายธุรกิจข้ามสื่ออย่างโดดเด่นมีดังนี้

#### 1. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเนชั่น

ลักษณะที่ถือเป็นการปรับเปลี่ยนมีอยู่ 4 ทาง ประกอบด้วย ความพยายามลดบทบาทของ สุกฤษฎีฯ หุ่น การจัดระบบองค์การแบบแยกย่อย ทำที่ในการรักษาคนมากขึ้น และการปรับรูปแบบของข่าวให้เบาลง

##### 1.1. ความพยายามลดบทบาทของสุกฤษฎีฯ หุ่น

ดังกล่าวไว้เบื้องต้นถึงการกระทำที่องค์การเนชั่นจะต้องยอมสูญเสีย "จุดขาย" สำคัญในองค์การไปหากความพยายามนี้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง ในความเป็นจริง องค์การเนชั่นยังคงเสนอ "จุดขาย" เพื่อการขยายธุรกิจข้ามสื่ออยู่ โดยวางบทบาทของ สุกฤษฎีฯ ให้บริหารงานด้านวิทยุโทรทัศน์ชัดเจนมากขึ้น เพราะมันเป็นวิถีชีวิตที่จะทำให้การดำเนินงานสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์ประสบความสำเร็จเร็วขึ้นด้วยภาพลักษณ์ของผู้นำโดยอาศัยโลกอุดมคติเป็นช่องทางไปสู่คนภายนอก



ขณะที่โลกความเป็นจริงภายในองค์การ ผู้บริหารตระหนักถึงข้อเสียของความเป็น one man show ของตนจึงพยายามผลักดันกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ขึ้นมาแทนที่ ดังคำสัมภาษณ์นี้

"เราอายุแค่ 50 เอง ยังไม่เลิกทำงาน แล้วไม่สามารถบอกได้ว่าตอนนี้ต่อไป เราจะหยุดอยู่เฉยๆ เพราะอย่างน้อยยังต้องอยู่กับข่าว ชีวิตผมนี่จะมีความสุขมากๆ ถ้ามีบางส่วนในชีวิตอยู่กับข่าวแล้วก็เหลือไปทำอย่างอื่น อ่านหนังสือ เขียนหนังสือ แต่ไม่จำเป็นแล้วที่จะต้องมาทำเพื่อให้เนชั่นอยู่ต่อ หรือดีต่อ นอกจากมีโครงการใหม่อย่างไต่ทีวี ปีนี้ผมก็จะให้เวลากับมันมากขึ้นหน่อย แต่ไม่ใช่ภาพสุกฤษฎีชัยแล้ว เพราะจริงๆ คุณเทพชัย คุณสุภาพ เข้าไปทำ 100 % มากกว่า ผมแค่เดินอยู่ข้างๆ เท่านั้นเอง" (สุกฤษฎีชัย หยุ่น, สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2538)

### 1.2. การจัดระบบองค์การแบบแยกย่อย

เนื่องจากองค์การเนชั่นขยายงานออกไปหลายแขนง รวมทั้งสื่ออื่นๆ ซึ่งมีธรรมชาติของสื่อที่แตกต่างกันเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นสื่อวิทยุที่เป็นสื่อกระจายเสียง สื่อโทรทัศน์ที่กระจายภาพและเสียง หรือสื่อสิ่งพิมพ์เดิม ลักษณะการแตกแขนงในสายงานที่หลากหลายมากขึ้นทำให้ผู้บริหารต้องปรับปรนการจ้ดระบบองค์การใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์นี้ เนื่องจากหากยังคงสภาพของบริษัทฯ ใหญ่ บริษัทฯ เดียวในสภาพเทอะทะจะไม่สามารถดำเนินการได้สะดวกรวดเร็วนัก อีกทั้งอาจประสบปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันในแต่ละสื่ออีกด้วย แม้ว่าวิธีการที่องค์การเนชั่นจำเป็นต้องเลือกอาจต้องแลกกับความเสี่ยงในการควบคุมอำนาจและการถ่ายทอดนโยบายซึ่งในอนาคตไม่ว่าผู้บริหารในแต่ละองค์การย่อยจะมีปฏิวิธาคล้ค้ำกับผู้บริหารระดับสูงในเรื่องใดๆ หรือไม่

วิธีดังกล่าวเป็นการปรับองค์การด้วยการแตกบริษัทฯ ลุกออกไปเป็นธุรกิจย่อยมากมาย มีบริษัทย่อย 6 บริษัท บริษัทร่วมทุน 4 บริษัท และบริษัทอื่นๆ อีก 5 บริษัท (ดูรายละเอียดได้จากตารางที่ 1)

ลักษณะการปรับระบบองค์การแบบนี้เหมือนแนวมหาทางการเติบโตแบบรวมตัวตามแนวตั้ง (vertical integration) ที่เรียกว่า "การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร"





ของธุรกิจในอนาคตสหกรรมเทปเพลง ไดแก่ บริษัท แกรมมี เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งใช้วิธีแตกบริษัทลูกออกไปมากมายรองรับกิจการทั้งด้านการผลิตและสร้างสรรค์ผลงานเพลง กิจการด้านส่งเสริมการจำหน่ายหรือโปรโมชัน และกิจการด้านการจัดจำหน่าย เข้ามาไว้ในเครือของผู้บริหารชุดเดียวกันทำให้สามารถควบคุมการผลิตทุกขั้นตอนได้ตามต้องการ

ในบทที่ 2 ผู้วิจัยอ้าง อุบลรัตน์ ศิริสุทธิศักดิ์, 2534 ถึงลักษณะการขยายตัวของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ขององค์การเนชั่นว่าอยู่ในข่ายของการรวมตัวตามแนวนอน (horizontal integration) คือเป็นเจ้าของธุรกิจแบบเดียวกันเป็นจำนวนมาก ปรากฏว่าในปัจจุบันองค์การเนชั่นปรับเปลี่ยนลักษณะการขยายตัวดังกล่าวมาสู่การขยายตัวในลักษณะผสมผสานทั้งใน "แนวตั้งและแนวนอน" รวมทั้งดำเนินธุรกิจแบบ "กระจายตัว" (diversification- หมายถึงขยายตัวไปสู่ธุรกิจประเภทอื่นที่ใกล้เคียงหรือแตกต่างจากธุรกิจเดิม) พร้อมๆ กันไป กล่าวคือขณะที่เพิ่มธุรกิจด้านสื่อครบวงจร บริษัทก็ขยายกิจการด้านอื่นที่จะมารองรับกระบวนการผลิตทุกขั้นตอนด้วยเช่นกัน ทั้งยังหันไปจับธุรกิจประเภทอื่นอีกด้วย ดังนี้

การขยายตัวตามแนวตั้ง ได้แก่ ธุรกิจร้านหนังสือ Nation Books ธุรกิจบริการข้อมูลข่าวสารบนคอมพิวเตอร์ หรือ Nation On Line ธุรกิจที่เป็นตัวแทนขายโฆษณาหนังสือพิมพ์และรับจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ต่างประเทศ ตลอดจนธุรกิจเกี่ยวกับโรงพิมพ์ ส่วนการขยายแบบกระจายตัว ได้แก่ ธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ หรือ Nation Tower ธุรกิจด้านการศึกษาจัดตั้งโรงเรียนอาชีวะ และธุรกิจประกันภัยทั่วไป

เมื่อพิจารณาระยะเวลาในการนำเสนอแนวคิดของ อุบลรัตน์ ซึ่งอ้างไว้เมื่อปี พ.ศ. 2534 อันเป็นที่องค์การเนชั่นมีการขยายตัวในลักษณะเดียว จนถึงปัจจุบัน พ.ศ. 2539 มีการขยายธุรกิจแบบผสมผสานทั้ง 3 แบบ ทำให้สรุปได้ว่าภาวะความเติบโตขององค์การเนชั่นเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก



### 1.3. ทำที่ในการรักษาคนมากขึ้น

ปัจจุบัน ภาวะที่ต้องการกำลังคนเพื่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อ องค์การเนชั่นจำเป็นต้องเปลี่ยนทำที่ในการรักษาคนโดยมีมาตรการชัดเจนเพื่อป้องกันปัญหาบุคลากรลาออกได้แก่ เน้นให้บุคลากรมีความใฝ่ฝันและชี้ช่องทางพัฒนาความฝันให้เป็นจริง ตลอดจนโครงการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดอบรมทั้งวิชาชีพ การปฏิบัติการ และทักษะอื่นๆ โดยมอบหมายให้เนชั่น สคูล รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาที่สาเหตุเนื่องจากบุคลากรลาออกเพราะเงินเดือนต่ำ แม้จะเข้าช้ำส "เกาไม่ถูกที่คัน" แต่ก็เป็นที่ที่ผู้บริหารมุ่งหวังให้บุคลากรในองค์การเนชั่นเป็นคนที่ทำงานด้วยอุดมคติมากกว่าทำเพราะเห็นเงินเดือนสำคัญที่สุด ผู้บริหารจึงไม่เลือกแก้ปัญหาคนออกด้วยการเพิ่มเงินเดือนเป็นหลัก

### 1.4. การปรับรูปแบบของข่าวให้เบาลง

เมื่อองค์การเนชั่นถูกทำทาสด้วยธรรมชาติของสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์ซึ่งเป็นสื่อบันเทิงในภาวะที่องค์การเนชั่นต้องก้าวไปสู่สื่ออื่น ทำให้ต้องปรับการนำเสนอข่าวสารให้เบาลง ขณะเดียวกันเรื่องของรูปแบบข่าวก็ต้องแฝงลักษณะบันเทิงไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นสื่อบันเทิงดังกล่าว

ดังเช่น การระดมสมองของทีมงานเนชั่นทีวีเพื่อค้นคิดและผลิตรายการเกมโชว์ และละครที่เกี่ยวกับข่าวป้อนให้กับสถานีโทรทัศน์ไอทีวี

## 2. วัฒนธรรมเนชั่นที่ไม่ปรับปรน

ในการขยายธุรกิจข้ามสื่อ องค์การเนชั่นยังคงยึดถือวัฒนธรรมเนชั่นเป็นหลักอยู่ 3 ประการ ได้แก่ การยึดมั่นหลักการบนพื้นฐานจรรยาบรรณในวิชาชีพ การคงคุณลักษณะความก้าวร้าว และความหมายเชิงลบของการโยกย้าย

### 2.1. การยึดมั่นหลักการบนพื้นฐานจรรยาบรรณในวิชาชีพ



ภาพลักษณ์ขององค์การเนชั่นอยู่ที่สถานะของนักสื่อสารมวลชนตามแบบอุดมคติที่ สุทธิชัย หยุ่น ใช้คำว่า "กอดรัดจรรยาบรรณในวิชาชีพอย่างเหนียวแน่น" ดังนั้นแนวทางสู่ความสำเร็จในการขยายธุรกิจข้ามสื่อจึงจำเป็นต้องนำภาพลักษณ์นี้เป็นตัวนำ บทพิสูจน์ที่เน้นย้ำการยึดถือเสรีภาพในการนำเสนอข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่หวั่นเกรงอิทธิพล ในกรณีถูกยกเลิกรายการข่าวการเมืองทางคลื่นวิทยุทหาร เมื่อเดือนพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2537 และองค์การเนชั่นมีปฏิริยาโต้ตอบด้วยการประกาศเลิกจัดรายการวิทยุของ สุทธิชัย หยุ่น ตามมาด้วยกระแสสนับสนุนของคนทั่วไปช่วยตอกย้ำว่าการยึดเอาภาพลักษณ์นี้มาใช้ในสื่อวิทยุและโทรทัศน์คือทางที่ถูกต้อง

ดังนั้นองค์การเนชั่นจึงไม่จำเป็นต้องปรับปรนหลักการที่ใช้ในการทำสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีมาแต่เดิมเพราะสามารถนำมาใช้ได้ในส่วนอื่นๆ

นอกจากนี้ โลกความเป็นจริงภายในองค์การเอง บุคลากรส่วนใหญ่ก็ยังเชื่อมั่นและศรัทธาต่อหลักการเหล่านี้อยู่ เนื่องจากเห็นว่าหลักการนี้ไม่ได้เป็นเพียงภาพลักษณ์จอมปลอมแต่เกิดขึ้นจริงในชั้นปฏิบัติการภายใน คือบุคลากรมีอิสระ เสรีภาพในการทำงานโดยปลอดพ้นจากอิทธิพลของผู้บริหาร นี่เป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ลาออกไปจากองค์การเนชั่นเสียหมด

## 2.2. การคงคุณลักษณะความก้าวร้าว

องค์การเนชั่นมีคำตอบสำหรับตัวเองอย่างเด่นชัดว่าการมีธรรมชาติดั้งเดิมในลักษณะความก้าวร้าวไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด และการทำสื่อ ทำให้้องค์การเนชั่นมีจุดยืนชัดเจน แม้ประวัติศาสตร์ขององค์การในการร่วมพันธมิตรกับองค์การอื่นๆ จะบ่งชี้ว่าคุณลักษณะนี้เป็นตัวปัญหา แต่้องค์การเนชั่นเลือกที่จะรักษาธรรมชาตินี้ไว้ ทั้งยังปั้นคนที่มีลักษณะเดี๋ยวก้นมากขึ้น ลักษณะของวัฒนธรรมแบบนี้ทำให้ "ทำงานกับใครไม่ได้" แต่้องค์การเนชั่นเลือกวิธีแก้ปัญหาโดยรักษาจุดยืนนี้ไว้ด้วยการ "สร้างเงื่อนไขต่อรองเพื่อทำคนเดียว" กับองค์การอื่นแทน การไม่ปรับปรนวัฒนธรรมเรื่องความก้าวร้าว ช่วยให้ได้อำนาจเด็ดขาดในเรื่องข่าวเมื่อต้องร่วมพันธมิตรกับองค์การอื่นตราบเท่าที่้องค์การเนชั่น



ยังมี "จุดขาย" ภายในองค์การ

### 2.3. ความหมายเชิงลบของการโยกย้าย

วิธีการโยกย้ายบุคลากร ยังคงเป็นเรื่องของการแก้ปัญหาบุคลากร ซึ่งเป็นวิธีที่มีความหมายเชิงลบ คือไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่งแต่เป็นการลดตำแหน่ง องค์การเนชั่นยังคงใช้วิธีนี้อยู่ไม่ว่าจะเป็นในสื่อใดๆ ก็ตาม การโยกย้ายในที่นี้มีความหมายแตกต่างโดยสิ้นเชิงกับการแต่งตั้งผู้บริหารระดับกลางเพื่อไปดูแลสื่ออื่นๆ

จากข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมเนชั่นกับการขยายธุรกิจข้ามสื่อสรุปได้ว่าปัจจัยสำคัญที่สุดของวัฒนธรรมองค์การเนชั่นที่เอื้อต่อการขยายธุรกิจข้ามสื่ออยู่ที่ "ผู้นำองค์การทั้งสองคน"

อย่างไรก็ตามองค์การสื่อสิ่งพิมพ์อ่อนกึ่งขยายธุรกิจข้ามสื่อได้เช่นกัน ด้วยลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรมของแต่ละองค์การที่ไม่จำเป็นต้องประกอบด้วยปัจจัย 11 ประการแบบเดียวกับองค์การเนชั่น หรือไม่จำเป็นต้องมีผู้นำองค์การแบบเดียวกับองค์การเนชั่น หากแต่มีปัจจัยอื่นที่โดดเด่นและเอื้อต่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อได้

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การมีผู้นำองค์การทั้งสองแบบขององค์การเนชั่น รวมทั้งปัจจัย 11 ประการของวัฒนธรรมเนชั่นที่เอื้อต่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ล้วนเกิดขึ้นโดยบังเอิญตามธรรมชาติและระยะเวลาที่องค์การเติบโตมากกว่า 25 ปี มิได้ถูกกำหนดขึ้นก่อนสร้างองค์การแต่อย่างใด แต่เมื่อมาถึงจุดที่ได้รับการพิสูจน์จากสาธารณะว่าปัจจัยด้านภาพลักษณ์ของผู้นำเป็นที่ยอมรับอย่างสูง องค์การเนชั่นจึงเริ่มตระหนักถึงและเลือกที่จะนำมาใช้เป็นช่องทางสู่การขยายธุรกิจข้ามสื่อโดยเจตนาต่อไป ภาพลักษณ์ของผู้นำตามแบบอุดมคติที่เด่นชัดอันเป็นผลจากการมีผู้นำสองคนที่รับผิดชอบงานต่างกัน จึงเป็นเพียงลักษณะโดดเด่นขององค์การเนชั่นที่องค์การสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ ไม่มีเท่านั้น ซึ่งมิได้หมายความว่าองค์การอื่นที่ไม่มีผู้นำแบบเดียวกัน จะทำการขยายข้ามสื่อไม่ได้