

นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง  
กับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือ "มติชน"



นางสาวกัลยาณิน อินทพันธุ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์ ภาควิชาวารสารสนเทศ

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2541

ISBN 974 - 639 - 282 - 4

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

POLICY AND MANAGERIAL STRATEGY AND FACTORS RELATED  
TO BUSINESS EXPANSION OF MATICHON PUBLICATION GROUP

Miss.Kalayanin Intaphund

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts in Journalism

Department of Journalism

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 1998

ISBN 974 - 639 - 282 - 4

หัวข้อวิทยานิพนธ์ นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับการขยายตัว  
ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือข่าย"มติชน"  
โดย นางสาวกัลยาณิน อินทพันธุ์  
ภาควิชา วารสารสนเทศ  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ดรุณี หิรัญรักษ์

---

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต



.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ นายแพทย์ศุภวัฒน์ ชูติวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



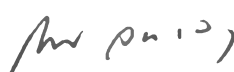
.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พีระ จิรโสภณ)



.....อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดรุณี หิรัญรักษ์)



.....กรรมการ

(อาจารย์ณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์)

กัลยาณิน อินทพันธุ์ : นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจ  
สิ่งพิมพ์ในเครือ “มติชน” (POLICY AND MANAGERIAL STRATEGY AND FACTORS RELATED TO  
BUSINESS EXPANSION OF MATICHON PUBLICATION GROUP) อ.ที่ปรึกษา : รศ.ดร.ดรณี หิรัญรักษ์,  
128 หน้า. ISBN 974-639-282-4.

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา พัฒนาการ รูปแบบการดำเนินงาน รวมทั้งปัจจัย  
เกี่ยวข้องกับการขยายสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือมติชนโดยเฉพาะ หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ  
และหนังสือพิมพ์ข่าวสด โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สังเกตการณ์ และจากเอกสาร  
ต่าง ๆ

ผลการวิจัยพัฒนาการของเครือมติชน พบว่า ความสำเร็จทั้งในเชิงอุดมการณ์ และธุรกิจในระดับหนึ่ง  
มาจากผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ที่มีประสบการณ์ในการทำงานหนังสือพิมพ์มายาวนาน และมีสายสัมพันธ์  
ที่ดีกับบุคคลที่มีบทบาทนำความคิดในสังคม ทั้งนักการเมือง ข้าราชการ และนักธุรกิจ ซึ่งเป็นภาพสะท้อนให้เห็นคุณ  
ภาพของหนังสือพิมพ์ในเครือมติชน

การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) ดำเนินงานภายใต้  
ทฤษฎีการบริหารงานแบบดั้งเดิม ซึ่งมีแนวความคิดว่า นโยบายเป็นภาระกิจของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แนวทางที่  
ทำให้มติชนผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจมาได้ในครั้งนี้ เป็นผลมาจากการวางนโยบายการลงทุนทางธุรกิจอย่าง  
รัดกุม

ส่วนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่มีมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ยุคบุกเบิกจนถึงปัจจุบันนั้น จะเห็นว่าเมื่อก้าว  
เติบโตแบบรวมตัวของธุรกิจตามแนวนราบ (Horizontal Integration) เนื่องมาจากการขยายสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือเพียง  
อย่างเดียว ทั้งยังควบรวมกิจการข่าวสดเข้ามาเพื่อขยายฐานของกลุ่มเป้าหมาย อันเป็นไปตามรูปแบบการดำเนินงาน  
แบบเครือข่าย (Group or Chain Ownership)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือข่าย “มติชน” นั้น แบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ ปัจจัย  
ภายใน อันได้แก่ ผู้บริหาร ทู และบุคลากร และปัจจัยภายนอก อันได้แก่บริบททางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

ภาควิชา .....วารสารสนเทศ.....  
สาขาวิชา .....การหนังสือพิมพ์.....  
ปีการศึกษา .....2541.....

ลายมือชื่อนิสิต .....*Kalyani Dulya*.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....*Dr.*.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

## C850287 : MAJOR JOURNALISM

KEY WORD : POLICY / MANAGERIAL STRATEGY / FACTORS / BUSINESS EXPANSION / MATICHON

PUBLICATION GROUP

KALAYANIN INTAPHUND : POLICY AND MANAGERIAL STRATEGY AND FACTORS RELATED TO

BUSINESS EXPANSION OF MATICHON PUBLICATION GROUP. THESIS ADVISOR :

ASSOC.PROF.DARUNEE HIRUNRAK, Ph.D. 128 pp. ISBN 974-639-282-4.

This qualitative research aims at studying the development, managerial strategy and factors related to business expansion of Matchon Publication Group, particularly Matchon Daily Newspaper, Prachachart Turakit Newspaper and Khao Sod Newspaper. The methodology used in this research include data collection from in-depth interview, observation and documents.

The result of the research reveals that the success of Matchon Publication Group in terms of its ideals and business strategy derive basically from top and middle executives who have long-term experience in journalism and maintain a good relationship with those people who play the role of opinion leaders in the society, including politicians, government officials and businessmen. This accounts for the quality of the newspapers in Matchon Publication Group.

As regards its policy and managerial strategy, Matchon (Public) Company Limited operates under the traditional management theory which states that policy-making is the work of top executives only. The fact that the company is capable of surviving this economic crisis is the result of its careful policy setting and rigid business investment.


The expansion of newspaper business that continued consistantly from the founding period to the present time reveals a noticeable growth in terms of horizontal integration. This is the result of the expansion of newspaper business alone, in addition to integrating khao Sod Newspaper as a means to expand the base of its target group. Such is a part of the managerial strategy known as Group or Chain Ownership.

The factors related to business expansion of Matchon Publication Group can be catagorised into two types. Internal factors include executives, fund and personnel. External factors include social, political and economic contexts.

ภาควิชา.....วารสารสนเทศ.....

สาขาวิชา.....การหนังสือพิมพ์.....

ปีการศึกษา.....2541.....

ลายมือชื่อนิติ..........

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..........

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาสละเวลาอันมีค่า แนะนำ และให้คำปรึกษาตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ดรุณี หิรัญรักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร.พีระ จิรโสภณ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบของพระคุณทุกท่านในที่นี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร คุณสมหมาย ปาริฉัตร คุณชลิต กิติญาณทรัพย์ คุณฐากร บุนปาน คุณปิยะชาติ มงคลไชยสิทธิ์ คุณณัฐพงศ์ ลิปปจิตติ ที่ได้ให้ความเอื้อเฟื้อ สละเวลาอันมีค่า และให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ และแสดงทัศนะอันสำคัญสำหรับงานวิจัย อีกทั้งขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นทุก ๆ คนที่ได้ให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลงด้วยดี

ท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบของพระคุณ บิดา - มารดา และทุกคนในครอบครัว ที่ได้ให้การสนับสนุนทั้งทางด้านการเงิน กำลังกาย และกำลังใจ ด้วยดีเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

กัลยาณิน อินทพันธ์ุ

10 พฤษภาคม 2542

## สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญ.....	ช
	สารบัญตาราง.....	ญ
	สารบัญแผนภาพ.....	ฐ
บทที่ 1	บทนำ.....	1
	ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	ปัญหานำวิจัย.....	6
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
	ขอบเขตการวิจัย.....	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2	แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
	1. แนวคิดเกี่ยวกับหนังสือพิมพ์.....	9
	2. แนวคิดและทฤษฎีทางด้านนโยบาย.....	15
	3. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารธุรกิจ.....	18
	4. แนวคิดกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ.....	23
	5. ทฤษฎีองค์กร (Organization).....	31
	6. แนวคิดและทฤษฎีทางการสื่อสาร.....	35
	7. แนวคิดเกี่ยวกับสังคมข้อมูลข่าวสาร.....	37
	8. แนวคิดทางการตลาด.....	39

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	9. แนวคิดเกี่ยวกับการระดมทุน..... 41
	10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 44
บทที่ 3	ระเบียบและวิธีวิจัย..... 48
	แหล่งข้อมูล..... 48
	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 50
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 53
	การนำเสนอข้อมูล..... 54
	การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 55
บทที่ 4	พัฒนาการของเครือข่ายมดิชน..... 56
	1. ยุคบุกเบิก(ปี 2521-2532)..... 58
	2. ยุคเข้าตลาดหุ้น (พ.ศ.2532-2535)..... 62
	3. ยุคเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร (พ.ศ.2535 - ปัจจุบัน)..... 67
บทที่ 5	นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของ สิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมดิชน..... 71
	1. นโยบาย..... 72
	1.1 นโยบายข่าว..... 73
	1.2 นโยบายการผลิต..... 75
	1.3 นโยบายธุรกิจ..... 80
	1.4 นโยบายการตลาด..... 85
	1.5 นโยบายบุคลากร..... 88
	2. กลยุทธ์การดำเนินงาน..... 91
	2.1 มดิชน..... 91
	2.2 ข่าวสด..... 94
	2.3 ประชาชาติธุรกิจ..... 97



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัว .....	99
3.1 ปัจจัยทางด้านสังคมและการเมือง .....	99
3.2 ปัจจัยเศรษฐกิจ .....	100
3.3 ปัจจัยผู้บริหารและบุคลากร .....	103
บทที่ 6 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	105
สรุป .....	105
อภิปรายผล .....	111
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	114
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต .....	114
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารงานของมตชนในอนาคต .....	116
รายการอ้างอิง .....	117
ภาคผนวก .....	119
ประวัติผู้เขียน .....	128

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 : ปริมาณการผลิตของนิตยสาร (จำนวนพิมพ์ต่อฉบับ) .....	78
ตารางที่ 2 : แสดงการผลิต นิตยสารในเครือมติชน ประจำเดือน สิงหาคม 2540 .....	79
ตารางที่ 3 : Circuration จากอดีต - อนาคต .....	83
ตารางที่ 4 : โครงสร้างรายได้ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) .....	101
ตารางที่ 5 : โครงสร้างรายได้ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประเภทของ สิ่งพิมพ์.....	102
ตารางที่ 6 : โครงสร้างรายได้ของบริษัท ข่าวสด จำกัด.....	102

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1    กระบวนการผลิตหนังสือในเครือบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) .....	76
แผนภาพที่ 2    แท่นพิมพ์ยูนิแมน .....	77