

วัฒนธรรมองค์การสื่อสารสิ่งพิมพ์กับขีดความสามารถในการขยายธุรกิจข้ามสื่อ
ของบริษัทเนชั่น พับลิชชิงกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

นางสาวสุดี มณีกุล



ศูนย์วิทยทรัพยากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต
ภาควิชาการหนังสือพิมพ์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

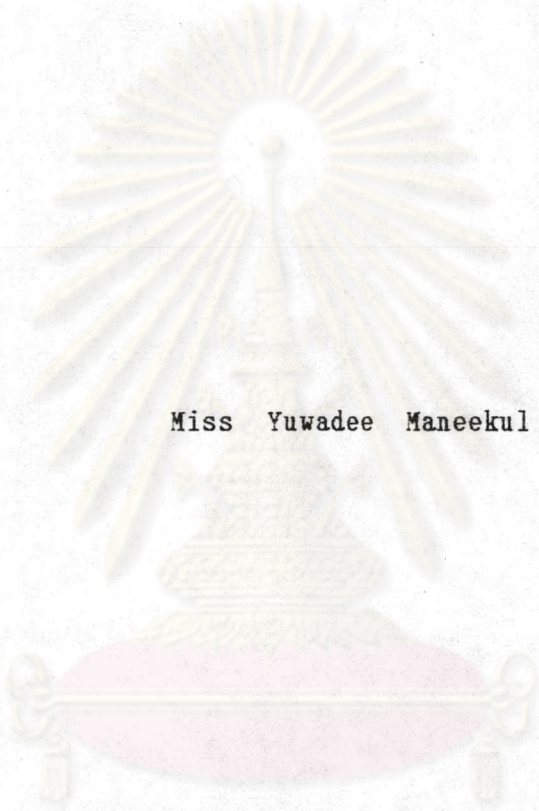
พ.ศ. 2539

ISBN 974-634-069-7

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

i 17095864

PRINT MEDIA ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE POTENTIAL OF
EXPANDING CROSS-MEDIA OWNERSHIP IN
NATION PUBLISHING GROUP PUBLIC CO.,LTD.



Miss Yuwadee Maneekul

ศูนย์วิทยุทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts
Department of Journalism
Graduate School
Chulalongkorn University

1996

ISBN 974-634-069-7

หัวข้อวิทยานิพนธ์ วัฒนธรรมองค์การสื่อสิ่งพิมพ์กับขีดความสามารถในการขยาย
ธุรกิจข้ามสื่อของบริษัทเนชั่น พับลิชชิ่งกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
โดย นางสาวชฎาดี มณีกุล
ภาควิชา การหนังสือพิมพ์
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา แก้วเทพ



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้เนบัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง ของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

Sanit Suvorn

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ กุญสุวรรณ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

Duangamol Chaitiprasert

.....ประธานกรรมการ
(ดร.ดวงกมล ชชาติประเสริฐ)

Jan

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา แก้วเทพ)

Sr. Jit

.....กรรมการ
(ดร.สรจักร เกษมสุวรรณ)

W. W. S.

.....กรรมการ
(อ.วิลาสินี พิพิธกุล)

พิมพ์ต้นฉบับบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ภายในกรอบสี่เหลี่ยมนี้เพียงแผ่นเดียว



ยวดี มณีกุล : วัฒนธรรมองค์การสื่อสิ่งพิมพ์กับขีดความสามารถในการขยายธุรกิจ
ข้ามสื่อ (PRINT MEDIA ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE POTENTIAL
OF EXPANDING CROSS-MEDIA OWNERSHIP IN NATION PUBLISHING GROUP
PUBLIC CO.,LTD.) อ.ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.กาญจนา แก้วเทพ, 181 หน้า.
ISBN 974-634-069-7

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาวิเคราะห์มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์
ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเนชั่น เพื่อประเมินทิศทางการขยายธุรกิจข้ามสื่อขององค์การเนชั่น
วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมเนชั่นกับการขยายธุรกิจข้ามสื่อ รวมทั้งวิเคราะห์กระบวนการ
ปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์การเนชั่น โดยศึกษาภายใต้กรอบแนวคิดกลุ่มวัฒนธรรมของบริษัท
อุตสาหกรรมสื่อมวลชน และทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน

ผลการวิจัยพบว่าลักษณะสำคัญขององค์การเนชั่นคือการมีผู้นำ 2 คน ได้แก่ ธนาชัย
ธีรพัฒน์วงศ์ ซึ่งรับผิดชอบด้านบริหารธุรกิจ ทำให้ผู้นำอีกคนหนึ่งคือ สุธิชัย หยุ่น สามารถสร้าง
ภาพลักษณ์ของนักสื่อสารมวลชนแบบอุดมคติได้เต็มทีและใช้ภาพลักษณ์นี้เป็นจุดขายขององค์การ
ทางด้านกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ก็มีธรรมชาติของคณลักษณะพ้องกันในเรื่องความก้าวร้าว นอกจากนี้
ผู้บริหารมีแนวทางจัดการวัฒนธรรมย่อยในองค์การให้เกิดเอกภาพในความหลากหลายได้ ที่ผ่าน
มาองค์การเนชั่นประสบปัญหาเรื่องการลาออกของบุคลากรอยู่เสมอทำให้ผู้บริหารประกาศนโยบาย
สร้างคนรุ่นใหม่ขึ้น

สำหรับเรื่องการประเมินทิศทางการขยายธุรกิจข้ามสื่อพบว่าเป็นไปตามทิศทาง
อุตสาหกรรมสื่อมวลชนมุ่งสู่สถานะของบริษัทผลิตสื่อครบวงจร ส่วนความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับ
การขยายธุรกิจข้ามสื่อพบว่ามีข้อดีขององค์การอื่นเพื่อการข้ามสื่อ องค์การเนชั่นใช้
ภาพลักษณ์ของผู้นำเพื่อสร้างเงื่อนไขในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยยังคงรักษาความเป็นอิสระของ
ตนเอง

ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงทางวัฒนธรรมนั้น องค์การเนชั่นต้องปรับปรุงรูปแบบและ
การนำเสนอข่าวให้เบาลงเพื่อให้สอดคล้องกับธรรมชาติของสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์ที่เป็นสื่อบันเทิง
โดยคงหลักการทำงานเชิงจรรยาบรรณในวิชาชีพและคณลักษณะก้าวร้าวตามความหมายแง่บวกไว้

ภาควิชา การหนังสือพิมพ์.....
สาขาวิชา การหนังสือพิมพ์.....
ปีการศึกษา 2538.....

ลายมือชื่อนิติต
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาพร้อม

C750169 : MAJOR JOURNALISM

KEY WORD : ORGANIZATIONAL CULTURE / CROSS-MEDIA OWNERSHIP

YUWADEE MANEEKUL : PRINT MEDIA ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE
POTENTIAL OF EXPANDING CROSS-MEDIA OWNERSHIP IN NATION
PUBLISHING GROUP PUBLIC CO.,LTD. THESIS ADVISOR : ASSO. PROF.
KANJANA KAEWTHEP, Ph.D. 181 pp. ISBN 974-634-069-7

This research is a descriptive analysis which studies the corporate culture of The Nation Publishing Group Public Co.,Ltd. (NPG). The objectives are to analyze and to evaluate the ongoing trend in cross-media ownership of this corporation and also to analyze the relationship between this growing trend and the NPG's corporate culture. The analysis of the adaptation process of the NPG's culture is carried out within a framework which combines several theoretical insights --Corporate Culture, Media Industry, and Modern Organizational Theory.

It was found in the research that a unique form of corporate structure and leadership at the NPG has contributed significant to a public image of an ideal communication corporation. The image of an aggressive and independent news entity, which stems from its flagship newspaper-The Nation, has later become an important selling point of several media-related businesses of the company

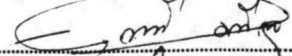
The study also finds that growing trend of cross-media ownership at the NPG is a reflection of a dominant trend in the media industry ; that is, to become Information Company. As for the relationship between the corporate culture and the cross-media ownership trend, it was found that NPG leaders have employed their usual image as an independent news entity as a bargaining ground with other companies with which they have come into cooperation.

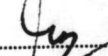
With respect to the adaptation process of its corporate culture, the research finds that the NPG has to modify the form and presentation of news in a way that corresponds with the dominantly entertainment-oriented nature of the media industry while maintaining their professional ethics and uniquely aggressive quality.

ภาควิชา..... การหนังสือพิมพ์.....

สาขาวิชา..... การหนังสือพิมพ์.....

ปีการศึกษา..... 2538.....

ลายมือชื่อนิสิต..... 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

กิตติกรรมประกาศ



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา แก้วเทพ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งให้คำชี้แนะทั้งทางความคิดและทางปฏิบัติมาโดยตลอด ดร.ดวงกมล ชำติประเสริฐ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.สรจักร เกษมสุวรรณ รองประธานบริหารบริษัทมีเดียพลัส จำกัด (มหาชน) กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์วิลาสินี พิพิธกุล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำต่างๆ ยังผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่สมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณทุกท่านในที่นี้เป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคน ผู้ให้คำแนะนำ แสดงทัศนคติ วิจารณ์ หรือเล่าเรื่องต่างๆ รวมไปถึงทุกสรรพชีวิตทุกสรรพสิ่งภายในบริษัทเนชั่นๆ ที่ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจวัฒนธรรมเนชั่นมากขึ้น

เหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ เหน้ (อายุวัย 88 ปี) พ่อ-แม่ ญาติ-พี่น้องที่ให้กำลังใจเสมอมาเสมอและหลายครั้งสนับสนุนด้านกำลังทรัพย์ในการวิจัย สู้ด้าสหาก วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณความดีอยู่บ้าง ขออุทิศเป็นกุศลแด่ดวงวิญญาณของนางสาวกุลษา มณีกุล พี่สาวสุดที่รัก

--ขอบคุณโลกที่ให้โอกาสในการเรียนรู้ ขอขอบคุณชีวิตที่ได้เผชิญความเป็นจริง ขอขอบคุณความฝันและจินตนาการไม่รู้จบของตัวเองที่ผลักดันให้ต้องก้าวไปสู่อ---

ยวดี มณีกุล



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามนำการวิจัย.....	12
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	13
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	13
ขอบเขตการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
กรอบแนวคิด.....	17
อธิบายกรอบแนวคิด.....	18
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	19
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	28
ระเบียบวิธีวิจัย.....	28

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
แหล่งข้อมูลในการวิจัย.....	28
วิธีการเก็บข้อมูล.....	31
ระยะเวลาในการวิจัย.....	31
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล.....	32
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	32
4. วัดนธรรมเนชั่น.....	34
การนิยามคำว่า "วัดนธรรมเนชั่น".....	35
มิติขององค์ประกอบของวัดนธรรมเนชั่น.....	39
แหล่งเงินทุน การใช้ทุนในการดำเนินงาน.....	39
บทบาทการสร้างและถ่ายทอดวัดนธรรม.....	43
การให้รางวัล-การลงโทษ.....	69
การแก้ปัญหา.....	70
กระบวนการคัดเลือกคนเข้ากลุ่ม.....	81
แนวคิดของบุคลากรที่มีต่อองค์การ.....	82
การเรียนรู้วัดนธรรมองค์การ.....	86
ปัจจัยแวดล้อมเสริมสร้างวัดนธรรม.....	89
อิทธิพลวัดนธรรมองค์การและวัดนธรรมย่อย.....	97
ลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นขององค์การเนชั่น.....	99
5. ความสัมพันธ์ของวัดนธรรมเนชั่นกับการขยายธุรกิจข้ามสื่อ.....	103
การขยายสู่สื่อวิทยุ.....	107
การขยายสู่สื่อโทรทัศน์.....	113

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมเนชั่นในสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์.....	119
ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมเนชั่นกับการขยายธุรกิจข้ามสื่อ.....	121
ปัจจัยภายนอก.....	131
การปรับปรนวัฒนธรรมเนชั่นเพื่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อ.....	132
6. บทสรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	139
บทสรุป.....	139
อภิปราย.....	142
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	144
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	145
รายการอ้างอิง.....	146
ภาคผนวก.....	150
ก. ประวัติองค์การเนชั่นโดยสังเขป.....	151
ข. ผลสำรวจจากแบบสอบถาม.....	153
ประวัติผู้เขียน.....	181

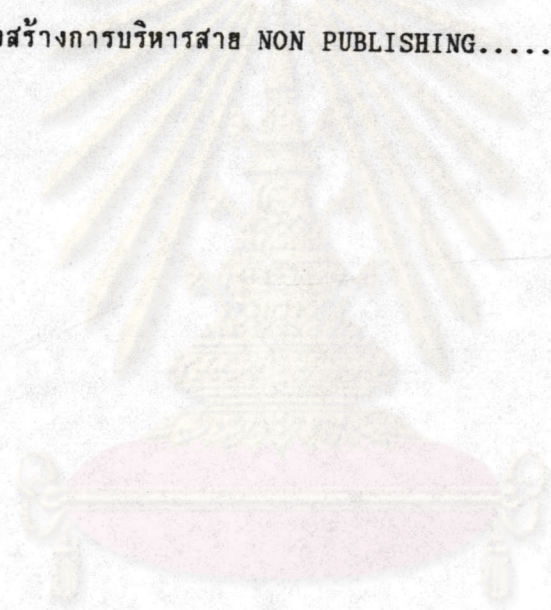
สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.	ประเภทธุรกิจและสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทเนชั่นฯ ณ 15 ธันวาคม 2538.....	49
2.	เปรียบเทียบมูลค่าของบริษัทผ่านสื่อต่างๆ ระหว่างปี 2536-2537.....	105
3.	เปรียบเทียบผลการดำเนินงานรวมงวด 6 เดือน ปี 2538 ของกลุ่มเนชั่น กลุ่มผู้จัดการ และกลุ่มวิจัย.....	106
4.	รายการโทรทัศน์ของเนชั่นทีวี ปี 2538.....	113

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพ		หน้า
1.	โครงสร้างการบริหารองค์การเนชั่น ปี 2539.....	51
2.	โครงสร้างการบริหารสาข BROADCASTING.....	54
3.	โครงสร้างการบริหารสาข PUBLISHING.....	55
4.	โครงสร้างการบริหารสาข NON PUBLISHING.....	56



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย