

ผลกระทบบิกฤตการณ์เศรษฐกิจต่อธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป



นายไชยยง รัตนอังกูร

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์ ภาควิชา วารสารสนเทศ

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2542

ISBN 974-337-493-4

ลิขสิทธิ์ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**THE IMPACT OF ECONOMIC CRISIS ON THE PRINTED MEDIA BUSINESS OF  
THE MANAGER MEDIA GROUP**



**Mr. Chaiyong Ratana-Ung-Goon**

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Art in Journalism  
Department of Journalism  
Faculty of Communication Arts  
Chulalongkorn University  
Academic Year 1999**

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ผลกระทบวิกฤตการณ์เศรษฐกิจต่อธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์  
กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป  
โดย ไชยขง รัตนอังกูร  
ภาควิชา วารสารสนเทศ  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์.ดร. ตรุณี หิรัญรักษ์

---

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต



คณบดี คณะนิเทศศาสตร์

( รองศาสตราจารย์. จุมพล รอดคำดี )

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

( รองศาสตราจารย์ นันทริกา คุ่มไพโรจน์ )



อาจารย์ที่ปรึกษา

( รองศาสตราจารย์.ดร. ตรุณี หิรัญรักษ์ )



กรรมการ

( รองศาสตราจารย์ รจิตลักษณ์ แสงอุไร )

๖๓ ๑๑๗๖

**ไชยของ รัตนอังกูร : ผลกระทบวิกฤตการณ์เศรษฐกิจต่อธุรกิจสิ่งพิมพ์ กลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป**  
(THE IMPACT OF ECONOMIC CRISIS ON THE PRINTED MEDIA BUSINESS OF THE MANAGER MEDIA GROUP)

อ.ที่ปรึกษา : รศ. ดร.ตฤณี หิรัญรักษ์ , 239 หน้า. ISBN 974-337-493-4

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงลักษณะการขยาย ผลกระทบ และแนวทางการปรับตัวปรับตัวของกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ท่ามกลางภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ที่มีผลต่อการปรับตัว โดยศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ด้วยวิธีการศึกษาจากข้อมูลจากการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก และจากเอกสารต่าง ๆ

ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะการขยายตัวของกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์นั้น เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร โดยมีพื้นฐานจากนิตยสารธุรกิจรายเดือน คือ นิตยสารผู้จัดการ ที่ผู้ผลิตมีความถนัดในการนำเสนอเนื้อหาที่เจาะลึก ด้านการจัดการและธุรกิจ ความสำเร็จจากนิตยสารเล่มแรก ทำให้เกิดการสิ่งพิมพ์ฉบับอื่น ๆ ตามมา พร้อมทั้งเกิดการขยายองค์กรโดยลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสิ่งพิมพ์ เพื่อมุ่งสร้างองค์กรสิ่งพิมพ์ครบวงจร ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจในยุคนั้นมีการขยายตัวในอัตราสูง ก่อให้เกิดโอกาสการลงทุนอย่างกว้างขวาง จึงได้มีขยายตัวไปยังธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกันสิ่งพิมพ์ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความสามารถในการสร้างรายได้

การขยายตัวของกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์นี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร เนื่องจากไม่สามารถพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพได้ทันกับการขยายตัว ภายในองค์กรมีปัญหาหลายด้าน อาทิ ด้านเงินทุน ด้านความคิดเห็น ดังนั้นเมื่อเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ บริษัทจึงได้รับผลกระทบ เกิดภาวะขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทำให้บริษัทต้องปรับตัวโดยการลดต้นทุน และลดขนาดองค์กรลง พร้อมกับปิดกิจการบางกิจการทั้งในและต่างประเทศ ปิดกิจการด้านสิ่งพิมพ์ทั้งในและต่างประเทศจากจำนวนประมาณ 30 ฉบับเหลือสิ่งพิมพ์หลักเพียง 3 ฉบับคือ นิตยสารผู้จัดการ หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ และหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน พร้อมทั้งลดจำนวนพนักงาน และได้ยื่นคำร้องต่อศาลแพ่งเพื่อขอฟื้นฟูกิจการ พร้อมทั้งปรับโครงสร้างองค์กร และเนื้อหา เพื่อฟื้นฟูฐานผู้อ่าน

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ล้วนแต่มีผลกระทบ และนำไปสู่การปรับตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ของกลุ่มแมนเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป ทั้งนี้ หากพิจารณาจากลำดับเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายและการดำเนินงานของบริษัท จะพบว่าปัจจัยภายในเป็นปัจจัยสร้างผลกระทบในช่วงแรก ส่วนปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่เข้ามามีผลกระทบมากขึ้น ทำให้บริษัทเร่งปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งปรับลดขนาดองค์กร โดยมีปัจจัยหลักสำคัญที่ทำให้บริษัทต้องปรับตัวนั้น ประกอบด้วย ทุนประกอบการ องค์กร ผู้บริหาร การบริหาร ภาวะเศรษฐกิจ และ การโฆษณา

ภาควิชา .....วารสารสนเทศ.....

ลายมือชื่อนิสิต 

สาขาวิชา .....การหนังสือพิมพ์.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา 

ปีการศึกษา .....2542.....

# # 4085230128 : MAJOR JOURNALISM

KEYWORD: MANAGER MEDIA GROUP / PRINTED MEDIA BUSINESS / ECONOMIC CRISIS

CHAIYONG RATANA-UNG-GOON: THE IMPACT OF ECONOMIC CRISIS ON THE PRINTED MEDIA BUSINESS OF THE MANAGER MEDIA GROUP.

THESIS ADVISOR: ASSO. PROF. DARUNEE HIRANRAK, Ph.D. 239 pp. ISBN 974-337-493-4

This qualitative research aims at studying the expansion, impact and adjustment trend of the printed media business in the midst of economic crisis, including the factors that related to the impact of adjustment, using the Manager Media Group as a case study. The research methods include analysis of data obtained from observation, depth interview and documents.

The study reveals that the expansion of the printed media business is the pertinent characteristic of the organization, starting from the monthly business magazine, Phu Chat Karn, which indicates the expertise of the publisher in presenting in-depth content of management and business news. The success of the first magazine has led to other publications in addition to an expansion of the organization through investment in other business relating to printed media with the aim to build a complete cycle of printed media organization. The economic condition at the time was favorable; there was high rate of expansion leading to extensive investment opportunity. The company, therefor, ventured into other business not directly relating to printed media with a view to increase its capacity in generating more income.

The expansion of the printed media business took place rapidly and soon yielded a negative impact upon the structure of the organization. Staff development failed to be in line with the company's expansion. Meanwhile, the organization suffered several internal problems, e.g. capital investment and clash of ideas. When the economic crisis occurred the company was badly effected financially which forced it to make adjustment by lowering the cost and downsizing the organization as well as closing down some local and overseas business. Only 3 main publications out of approximately 30 survive the crisis, namely, Phu Chat Karn Magazine, Phu Chat Karn Weekly Newspaper and Phu Chat Karn Daily Newspaper. The company was also forced to lay off some of its staff, file petition to the civil court to resuscitate its business and adjust the organization structure and quality to revive the reader's base.

The findings of the research further reveal that both the internal and external factors have direct impact upon the company, which lead to overall adjustment of the Manager Media Group. In considering the sequence of events relating to the expansion and operation of the company, it is found that the internal factors exercise a direct impact in the first phase. The external factors, on the other hand, function later with increased impact, forcing the company to speed up its strategic adjustment in business operation together with downsizing the organization. The major factors that cause the company to adjust itself include the manufacturing cost, the organization, the executives, the administration, economic condition and advertising.

ภาควิชา .....วารสารสนเทศ.....

สาขาวิชา .....การหนังสือพิมพ์.....

ปีการศึกษา .....2542.....

ลายมือชื่อนิติ .....  .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....  .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณาเอาใจใส่อย่างดียิ่งของรศ.ดร.ดรณี หิรัญรักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วย รศ.นันทริกา คุ่มโพธิ์โรจน์ และรศ.รจิตลักษณ์ แสงอุไร ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ขอขอบคุณเพื่อนทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือมาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะยุวรีย์ ภักดีวาปี สร้อยนภา สงฆ์โนนเหล็ก เจียรนัย อุดมะ มะนติณี ยงวิกุล พันธิตรา สนิพิบูลย์ ศิริอร หริ่มปราณี ชาติณรงค์ วิสตุกุล รวมทั้งเพื่อนร่วมงานที่ SME Group และขอขอบคุณแหล่ง ข้อมูลทุกท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณ แม่ ป้า และน้องชาย ที่เป็นกำลังใจอย่างที่สุด ที่ทำให้วิทยานิพนธ์ สำเร็จลุล่วงลงได้ ท้ายที่สุดนี้ผู้วิจัยขออุทิศประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์นี้ทั้งหมดแด่พ่อ

ไชยง รัตนอังกูร

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฎ
สารบัญตาราง .....	ฏ

บทที่

1. บทนำ .....	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 ปัญหาวิจัย .....	10
1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย .....	10
1.4 ขอบเขตการวิจัย .....	11
1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น .....	11
1.6 ข้อเสนอพื้นฐานการวิจัย .....	11
1.7 นิยามศัพท์ .....	12
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	13
2. แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	14
2.1 แนวคิดเรื่องการขยายตัวขององค์กรสื่อมวลชน .....	14
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และสังคมสารสนเทศ .....	19
2.3 แนวคิด และ ทฤษฎีองค์กร .....	21
2.4 แนวคิดเรื่ององค์กร และการบริหารจัดการธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ .....	24
2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการยามวิกฤตเศรษฐกิจ .....	27
2.6 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารการตลาด และการสื่อสารการตลาด.....	34
2.7 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารการเงิน .....	36
2.8 แนวความคิดเกี่ยวกับเนื้อหา องค์ประกอบข่าว .....	36
2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	37
3. ระเบียบวิธีวิจัย .....	41
3.1 แหล่งข้อมูล .....	42
3.2 วิธีการเก็บข้อมูล .....	44



3.3 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ .....	45
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	45
3.5 การนำเสนอข้อมูล .....	46
4. ลักษณะ การขยายตัว ผลกระทบ และการปรับตัวของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ .....	47
4.1 ลักษณะการดำเนินงานกลุ่ม แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป .....	47
4.2 ยุคบุกเบิก ( 2526-2531) .....	47
4.3 ยุคขยายตัว และรุกระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ฯ (2532 -2534) .....	55
4.4 ยุคสร้างเครือข่ายสิ่งพิมพ์ต่างประเทศ ( 2535-2536).....	72
4.5 ยุคขยายสื่อข้ามชาติ และการก่อตัวของปัญหา (2537-2539).....	87
4.6 ยุควิกฤตเศรษฐกิจ ( 2540 -2542) .....	117
5. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว และแนวโน้มการปรับตัวของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์	142
5.1 ปัจจัยภายใน .....	142
5.1.1 องค์กร และการจัดการ .....	142
5.1.2 ผู้บริหาร และการบริหาร .....	142
5.1.3 ทุนประกอบการ .....	151
5.1.4 บุคลากร .....	162
5.1.5 วัฒนธรรมองค์กร .....	166
5.1.6 ลักษณะรูปแบบ และ เนื้อหา .....	173
5.1.7 เทคโนโลยี .....	176
5.2 ปัจจัยภายนอก .....	180
5.2.1 ภาวะเศรษฐกิจ และสังคมข่าวสาร .....	180
5.2.2 ภาวะธุรกิจสิ่งพิมพ์ และการโฆษณา .....	184
5.2.3 การแข่งขัน .....	188
5.3 การปรับตัวของกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป .....	192
5.4 แนวโน้มการปรับตัวอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ .....	196
6. บทสรุป และ ข้อเสนอแนะ .....	199
6.1 สรุปผลการศึกษา .....	199
6.2 อภิปรายผล .....	211
6.3 ข้อเสนอแนะทั่วไป .....	224
6.4 ข้อจำกัดการวิจัย .....	225
6.5 ข้อเสนอแนะ .....	226



รายการอ้างอิง .....	227
ภาคผนวก .....	231
ภาคผนวก ก .....	232
ภาคผนวก ข .....	238
ประวัติผู้วิจัย .....	239



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แสดงชนิดของวิกฤตการณ์และการบริหาร วิกฤตการณ์ .....	28
ภาพที่ 2 แสดงปัญหา 3 ด้าน ของการบริหารวิกฤตการณ์ขององค์กร .....	31
ภาพที่ 3 แสดง นิตยสาร “ผู้จัดการ” ในยุคเริ่มแรก .....	49
ภาพที่ 4 แสดงนิตยสาร Manager .....	61
ภาพที่ 5 แสดงหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการ-หุ้นไทย ฉบับแรก.....	65
ภาพที่ 6 แสดงตัวอย่าง นิตยสาร Asia Inc. (เอเชีย อิงค์) .....	78
ภาพที่ 7 แสดงตัวอย่างหนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” ขนาดแท็บลอยด์ .....	89
ภาพที่ 8 แสดงตัวอย่างหนังสือพิมพ์ สปอร์ต เอ็กเพรส.....	93
ภาพที่ 9 แสดงโครงสร้างการลงทุนของกลุ่ม แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด.....	96
ภาพที่ 10 แสดงโครงสร้างธุรกิจของ กลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป .....	97
ภาพที่ 11 แสดงตัวอย่างหนังสือพิมพ์ Financial Day .....	104
ภาพที่ 12 แสดงตัวอย่าง หนังสือพิมพ์ เอเชีย โทมส์ .....	109
ภาพที่ 13 แสดงตัวอย่าง หนังสือพิมพ์ “ผู้จัดการรายสัปดาห์” หลังปรับโฉม .....	112
ภาพที่ 14 แสดงตัวอย่าง หนังสือ “เปลือยธารินทร์” .....	129
ภาพที่ 15 แสดงตัวอย่างบทความ “แค้นสั่งฟ้า” .....	131
ภาพที่ 16 แสดงตัวอย่าง ป้ายโฆษณาของ บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) .....	133
ภาพที่ 17 แสดงโครงสร้างองค์กร บริษัท แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป หลังปรับปรุง .....	138
ภาพที่ 18 แสดงโครงสร้างธุรกิจของกลุ่ม แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป .....	145
ภาพที่ 19 แสดงความผันของราคากระดาษในช่วงปี 2537-2540 .....	184
ภาพที่ 20 แสดงวิกฤตการณ์และการบริหารท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจ ของกลุ่ม แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป .....	220
ภาพที่ 21 แสดงอุปสรรค ในการบริหารท่ามกลางวิกฤตกลุ่มแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป.....	222

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงราคากระดาษ News Print ในตลาดโลก 2535-254 .....	4
ตารางที่ 2 แสดงส่วนแบ่งตลาดโฆษณาแยกตามสื่อ (%) 2536-2540.....	6
ตารางที่ 3 แสดงกลยุทธ์การแก้ปัญหาการณ ..... 30	30
ตารางที่ 4 แสดงผลการดำเนินการ กลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เปรียบเทียบ 2531-2534	71
ตารางที่ 5 แสดงผลการดำเนินงาน กลุ่ม แมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เปรียบเทียบ 2533-2535	87
ตารางที่ 6 แสดงโครงสร้างหนี้สินของบริษัท ณ 6 พ.ย. 2534 .....	137
ตารางที่ 7 แสดงผลการดำเนินงานกลุ่มแมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป เปรียบเทียบ 2535-2542	141
ตารางที่ 8 แสดงผลการดำเนินการของบริษัทย่อย และบริษัทร่วม บริษัท แมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) .....	149
ตารางที่ 9 แสดงการเทียบสัดส่วนการขยายตัวของรายได้รวม เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย ...	150
ตารางที่ 10 แสดงการเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัท แมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป .....	165
ตารางที่ 11 แสดงสัดส่วนยอดโฆษณาผ่านบริษัทนายหน้าโฆษณาของบริษัท แมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) 10 อันดับแรก .....	186
ตารางที่ 12 แสดงสัดส่วนรายได้โฆษณาของบริษัท แมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) แยกตามธุรกิจ .....	186
ตารางที่ 13 แสดงรายได้โฆษณาของบริษัท แมนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) .....	187
ตารางที่ 14 แสดงงบประมาณการโฆษณาแยกตามสื่อ 2535-2540 .....	190
ตารางที่ 15 แสดงจำนวนหนังสือพิมพ์ และนิตยสารที่อยู่ในท้องตลาดปัจจุบัน .....	191
ตารางที่ 16 แสดงแนวโน้มอนาคตธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ .....	198