



## บทที่ 5

### นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ ขยายตัวของสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน

ความสำเร็จของเครือข่ายมติชน มาจากการกำหนดนโยบายจากผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการธุรกิจสิ่งพิมพ์ ด้วยประสบการณ์ที่ยาวนานถึง 21 ปี การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้เครือข่ายมติชนสามารถดำเนินงานผ่านวิกฤตการณ์หลายครั้งมาได้ รวมทั้งปัจจัยต่างๆที่เอื้อให้มติชนมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ทำให้สิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชนยังคงได้รับความนิยมจากผู้อ่านเป็นอันดับหนึ่งในกลุ่มหนังสือพิมพ์คุณภาพ ถึงแม้ว่าวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจซึ่งเริ่มต้นในปี 2540 จะส่งผลให้หนังสือพิมพ์หลายฉบับต้องเลิกล้มกิจการไป หรือผลการดำเนินงานตกต่ำจนประสบภาวะขาดทุน

ผลการสำรวจบริษัทในกลุ่มสิ่งพิมพ์จากงบดุลปี 2540 ในขณะที่บริษัทวิษรพล จำกัด เจ้าของไทยรัฐ มีรายได้มากที่สุดที่ 2,872.62 ล้านบาท ขาดทุน 1,940.50 ล้านบาท เทียบกับปี 2539 กำไร 47.56 ล้านบาท อันดับสอง สี่พระยาการพิมพ์ เจ้าของเดลินิวส์ รายได้ 1,623.43 ล้านบาท ขาดทุน 187.76 ล้านบาท อันดับสาม เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป รายได้ 1,437.75 ล้านบาท ขาดทุน 253.21 ล้านบาท ทั้งสามบริษัทอัตราการเติบโตของกำไรติดลบ แต่มติชนเป็นเพียงบริษัทเดียวในกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่มีอัตราการเติบโตของกำไร

บริษัทมติชน มีอัตราการเติบโตของกำไร โดยมีรายได้ 1,434.93 ล้านบาท กำไร 82.81 ล้านบาท อัตราการเติบโตของกำไร 37.09 เปอร์เซ็นต์

ผู้วิจัยพิจารณาผลสำเร็จจากผลประกอบการล่าสุด และจะเสนอผลการศึกษานำมาสู่ความสำเร็จดังกล่าว นี้ได้แก่ นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน อันเป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 และ 3

นอกเหนือจากการศึกษาพัฒนาการของเครือข่ายมติชนในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ซึ่งได้เสนอผลการศึกษาไว้แล้วในบทที่ 4

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2-3 ครอบคลุมประเด็นในการวิเคราะห์ดังนี้

- 1.นโยบาย
- 2.กลยุทธ์การดำเนินงาน
- 3.ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. นโยบาย

นโยบายหลักของเครือข่ายมติชน คือการประกอบธุรกิจหนังสือพิมพ์ ที่มีอุดมการณ์ในขณะเดียวกันก็ใช้แนวความคิดในเชิงอุดมการณ์ เป็นฐานในการกำหนดนโยบายรองในด้านต่างๆ โดยเฉพาะนโยบายด้านข่าว ซึ่งนับเป็นหัวใจสำคัญของนโยบายทั้งหมด

"บริษัท มติชน ได้ดำเนินนโยบายการประกอบอาชีพหนังสือพิมพ์ เป็นธุรกิจที่มีอุดมการณ์กำกับอย่างชัดเจนยิ่ง ตัวเลขผลประกอบการ.. แสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จทางธุรกิจที่ไม่หยุดยั้งการเจริญเติบโต ขณะเดียวกัน รางวัลข่าวยอดเยี่ยม "อิศรา อมันตกุล" ซึ่งเป็นรางวัลเกียรติยศสูงสุดของงานข่าว รางวัลเกียรติยศอื่นๆ ที่หนังสือพิมพ์ในเครือของบริษัทได้รับติดต่อกันหลายปี หลายสิบรางวัลนั้น เป็นเครื่องชี้ความสำเร็จทางด้านอุดมการณ์อาชีพของมติชน.."

พงษ์ศักดิ์ พยัสมิ์ชัยร กล่าวถึงนโยบายหลักของมติชน ในหนังสือรายงานประจำปี 2536 อันสะท้อนประสิทธิผลของนโยบายรองในด้านต่างๆ ได้แก่ นโยบายข่าว นโยบายการผลิต นโยบายธุรกิจ นโยบายการตลาด และนโยบายบุคลากร

ประสิทธิผลของนโยบายนั้น ย่อมมาจากเป้าหมายในการปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานทุกชนิด โดยมีเป้าหมายประหยัดทั้งการเงิน เวลา บุคลากร รวมถึงพลังความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากรเหล่านี้ด้วย (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535)

ด้วยเป้าหมายประหยัด ระมัดระวัง ใช้บุคลากรที่มีศักยภาพ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดในการผลิต แสดงให้เห็นจากนโยบายในด้านต่างๆ ดังนี้

### 1.1 นโยบายข่าว

20 ปีของมติชน ความสำเร็จประการสำคัญที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์อันดับหนึ่งของประเทศคือ "ความเชื่อถือ"

ความเชื่อถือในอุดมการณ์และการทำงานอย่างมืออาชีพ ทำให้มติชนได้รับรางวัลข่าวยอดเยี่ยมอิศรา อมันตกุล 9 ครั้งในรอบ 20 ปี สูงสุดในกลุ่มธุรกิจหนังสือพิมพ์

ปี 2526 ชี้อุปกรณ์การศึกษาของ สปจ.

ปี 2528 สัญญาทาสไทย-อียิปต์

ปี 2530 ทลายแก๊งมาเฟีย ทูจริตเครื่องราชฯ

ปี 2532 ทลายแก๊งมารศาสนา

ปี 2536 เปิดโปงขบวนการผลาญงบประมาณ ๕ แสนล้าน

ปี 2538 ทลายขบวนการยาฆ่าปลุกสำนึกไทยต้านภัยยาฆ่า

ปี 2539 ทลายขบวนการนักธุรกิจการเมืองกลุ่ม 16 ผลาญเงินปีปีซี 8 หมื่นล้าน

ปี 2540 เปิดโปงขบวนการการเมือง ชำราชการประจำ เขมืองบฯคอมพิวเตอร์

และ ปี 2542 โค่นขบวนการงาบยาสาธารณสุข ๑,๔๐๐ ล้าน

รางวัลแห่งความสำเร็จข้างต้น มาจากนโยบายที่พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร กล่าว

"นโยบายข่าว ชัดเจน มีอิสระ เป็นหนังสือพิมพ์ก้าวหน้า.."

ด้วยวิธีนำเสนอที่สมหมาย ปาวิจันต์ อธิบาย

"นโยบายในการนำเสนอข่าวของมติชน คือการเสนอข่าวที่มีคุณภาพ ประเภทข่าวเจาะ ซึ่งเราวัดคุณภาพได้จากความเชื่อถือ.."

นโยบายในการเสนอข่าวคุณภาพของมติชน ซึ่งเป็นการเสนอข่าวที่มีสาระหนัก เช่น ข่าวสารการเมือง เศรษฐกิจ หรือที่เรียกว่า "ข่าวหนัก" เพราะผู้อ่านต้องใช้ความคิด ความรู้ในการทำความเข้าใจมากพอสมควร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งให้ความรู้และความเข้าใจ แต่ให้ผลทางด้านจิตใจช้า (ดร.ณิ หิรัญรักษ์ , 2531)

ถึงแม้จะมีได้ให้ผลเชิงธุรกิจในการขยายฐานผู้อ่าน ด้วยเนื้อหาข่าวคุณภาพที่ไม่จูงใจในการซื้อมากนัก แต่ประเด็นสำคัญที่เครือข่ายสิ่งพิมพ์มติชนได้รับ จากแนวนโยบายข่าวของมติชน ก็คือความเชื่อถือ อันเป็นผลให้มติชนได้รับความวางใจในการให้ประเด็นของแหล่งข่าว ซึ่งเป็นที่มาของหลายรางวัลข่าวยอดเยี่ยมที่มติชนได้รับ

กรณีข่าวยอดเยี่ยมปี 2530 ทลายแก๊งมาเฟีย ทูจวิตเครื่องราชฯ ที่เป็นเหตุให้พระและข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ถูกดำเนินคดีในฐานะทูจวิตเสนอเรื่องเพื่อรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์นั้น ก็มาจากความเชื่อถือในนโยบายข่าวและวิธีการทำงานของมติชน ซึ่งข้าราชการคนหนึ่งที่อยู่เรื่องทูจวิตครั้งนี้ เลือกที่จะให้ประเด็นข่าวมติชนเพียงฉบับเดียว

ในขณะที่มติชนกลายเป็นสถาบันสื่อที่ได้รับความเชื่อถืออย่างสูง จากนโยบายข่าวที่ชัดเจน มีอิสระ และสะท้อนถึงความก้าวหน้าในแนวคิดและวิธีการทำงาน อันเป็นที่ยอมรับของผู้อ่านทั่วไป ประชาชาติธุรกิจ ก็ประสบความสำเร็จในการเป็นสื่อกลางในกลุ่มภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจ เช่นที่พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร กล่าว

"หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ เป็นสื่อกลางของข่าวสาร เป็นสะพานเชื่อมระหว่างรัฐกับเอกชน ที่สำคัญคือ เราทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจพูดได้ว่าต้องการอย่างไร ไม่เห็นด้วยอย่างไร.."

อย่างไรก็ตาม นโยบายการเสนอข่าวที่มีคุณภาพของมติชน ที่เป็นหัวใจสำคัญของความเชื่อถือสื่อสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน ไม่สัมพันธ์กับนโยบายข่าวของหนังสือพิมพ์ข่าวสดที่ผู้บริหารมติชนทั้งสอง คือ ชรรค์ชัย นุนปาน และพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร รับมาดำเนินการในฐานะส่วนตัวมากนัก ระยะแรกของนโยบายข่าว "ข่าวสด" จึงเป็นไปในลักษณะไร้ทิศทาง

"นโยบายของหนังสือพิมพ์ไม่ค่อยชัดเจน จับทางตัวเองไม่เจอ คุณชรรค์ชัย คุณพงษ์ศักดิ์ บอกว่าจะออกรายวันอะไรก็ได้ ประชุมกันว่าถ้าหน้าเขียนดีก็เอาหน้าพาดหัวเลย จนในที่สุดจับข่าวเอามัน คือ ใคร อะไร ที่ไหน ข่าวสดมีให้อ่านหมด เต็มตายเรามีให้อ่าน มียันตระ เราอัด

ให้อ่านเต็มที่ ใครมันเราเอาด้วย ไม่จำกัดแนวตัวเอง ถึงอย่างไรในความจำกัดก็ยังคงมีกรอบ ซึ่งมันคือบทสรุปภายใน 1 ปี"

รัฐกร นุนปาน บรรณาธิการบริหารข่าวสด ซึ่งมาจากกองบรรณาธิการประชาชาติธุรกิจ กล่าวถึงนโยบายข่าวเริ่มแรกของข่าวสดที่แตกต่างไปจากนโยบายหลักของมติชน แต่ต่อมาได้ปรับกลยุทธ์การนำเสนอข่าวเป็นไปตามทิศทางของสื่อหนังสือในเครือข่ายมติชนทั้งหมด ทั้งในแง่เนื้อหาข่าวและบุคลากร หลังจากเวลา 1 ปีของการตีพิมพ์จำหน่ายหนังสือพิมพ์ข่าวสดยุคสุดท้ายในเครือมติชน ซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในส่วนที่ว่าด้วยกลยุทธ์การดำเนินงาน

ฉะนั้น หากมองภาพรวมของนโยบายข่าวของหนังสือพิมพ์ 3 ชื่อฉบับ คือ มติชน ประชาชาติธุรกิจและข่าวสด พบว่าความเชื่อถือในแนวคิด ปรัชญาในการทำหนังสือพิมพ์คุณภาพ แม้กระทั่งหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณเช่นข่าวสด ก็ได้รับความเชื่อถือในแง่ของข่าวเชิงสะท้อนสังคมที่มีสาระ การเติบโตอย่างต่อเนื่องของหนังสือพิมพ์ทั้ง 3 ชื่อฉบับจึงเป็นความสำเร็จของนโยบายข่าวที่เน้นความชัดเจน เป็นอิสระและก้าวหน้าตลอดระยะเวลา 20 ปี

คุณภาพของหนังสือพิมพ์ในเครือข่ายมติชน มิได้สะท้อนความสำเร็จจากประสบการณ์อันยาวนานในการทำข่าวเท่านั้น หากแต่การผลิตหนังสือพิมพ์เพื่อสะท้อนคุณภาพของเนื้อหาก็นับเป็นนโยบายสำคัญอีกประการหนึ่งด้วย

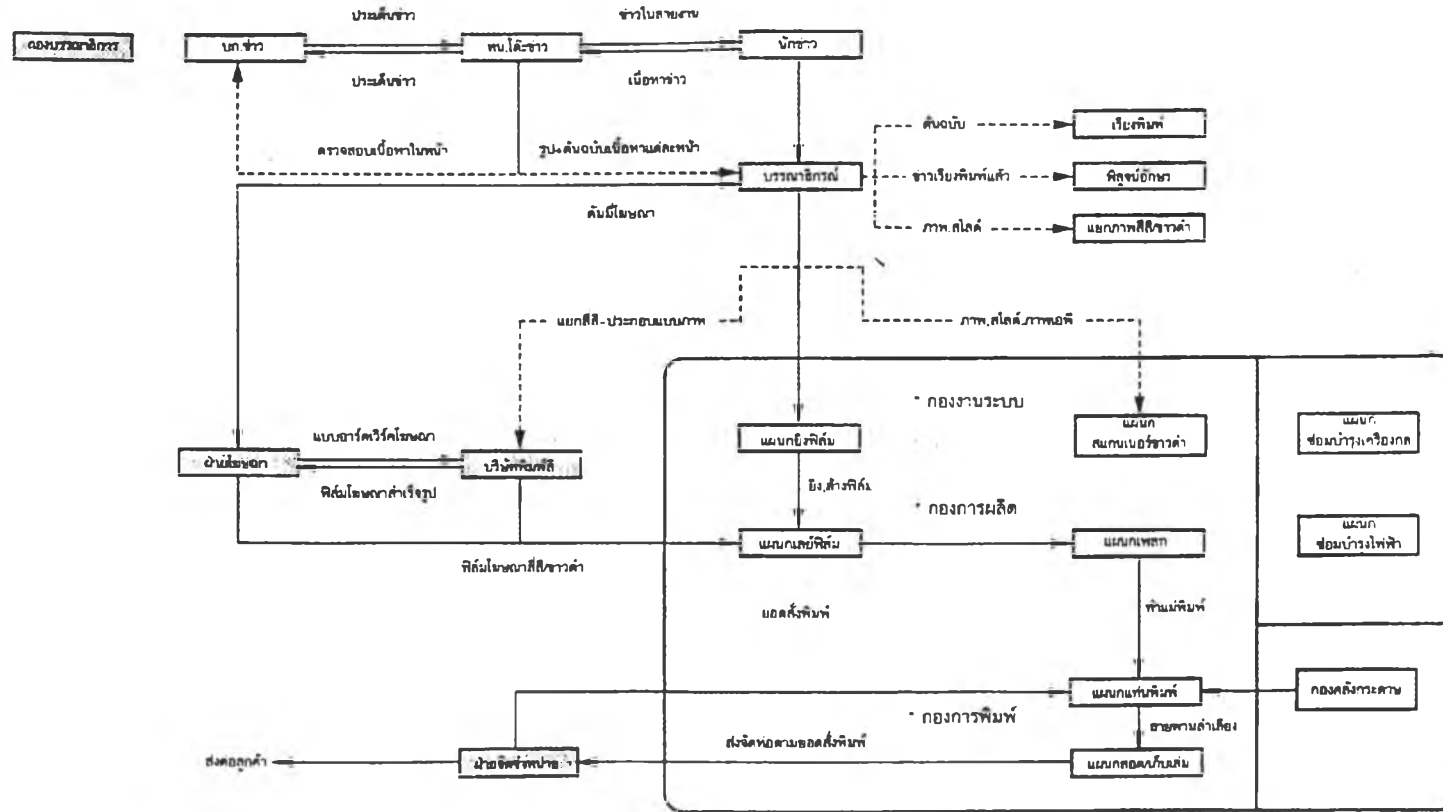
## 1.2 นโยบายการผลิต

พงษ์ศักดิ์ พงษ์วิเชียร กล่าวถึงนโยบายการผลิตของสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน ซึ่งเป็นปรัชญาพื้นฐานของการผลิตนับจากยุคก่อตั้ง

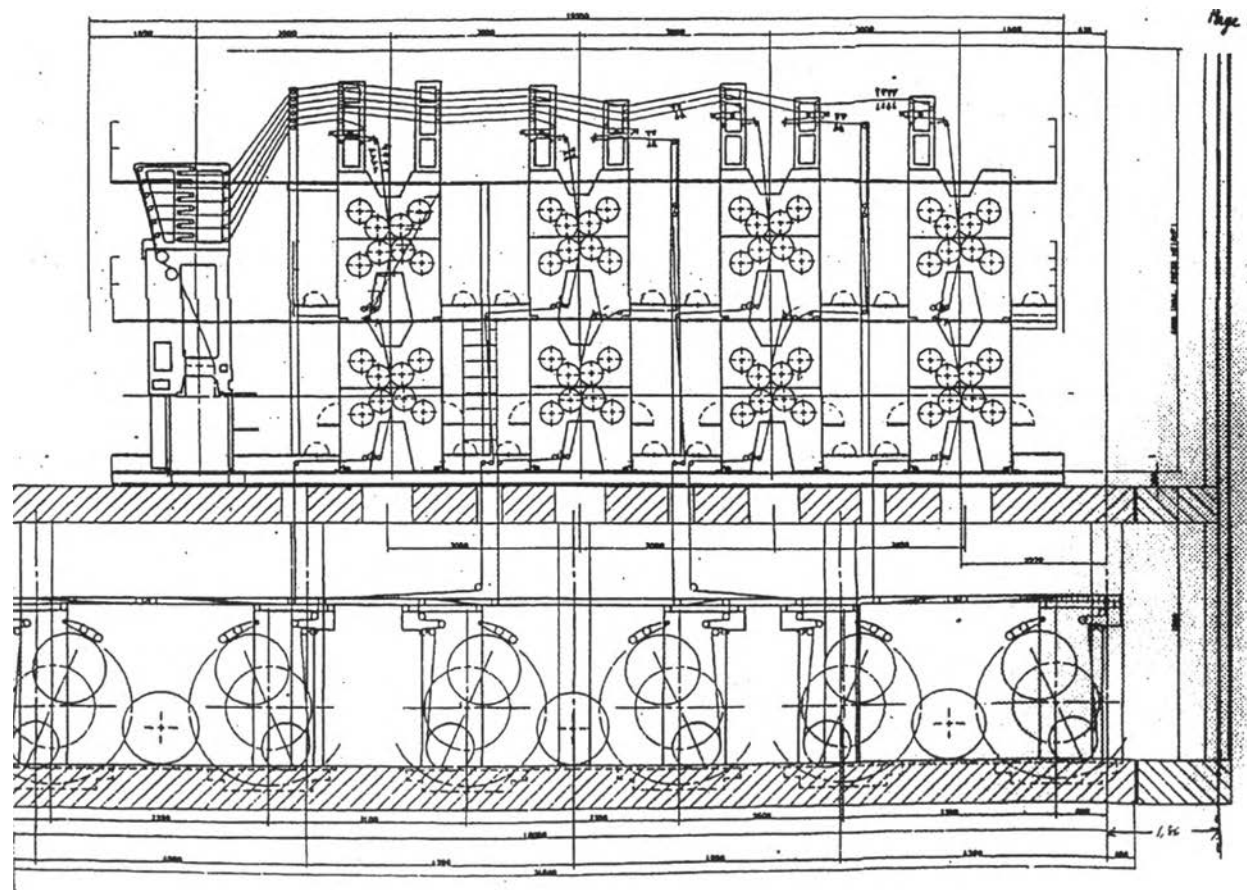
"เราลงทุนทางด้านการผลิตอย่างระมัดระวังและรอบคอบ ความระมัดระวังและรอบคอบในการผลิต นำไปสู่การผลิตที่ใช้เครื่องมือ เครื่องจักรอย่างเต็มประสิทธิภาพ ได้ผลผลิตมากที่สุด ซึ่งณัฐพงศ์ ลิ้มจิตติ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต กล่าววว่า

"ส่วนของการผลิตจะใช้คุณสมบัติของแท่นพิมพ์ สามารถวางการผลิตได้ 2 อย่าง คือ Single or Double Production หมายถึงใน 1 วงพิมพ์จะใส่ได้ 2 เพลท ซึ่งแปลว่าพิมพ์ได้ทีละสองหน้า และสามารถเลือก production ได้เป็น 2 ชนิด คือพิมพ์ 1 ครั้ง หรือ 1 production ได้ 2 copy หรือพิมพ์ 1 ครั้งหรือ 1 รอบ หมุนได้ 2 production"

แผนภาพที่ 1 กระบวนการผลิตหนังสือในเครือบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)



แผนภาพที่ 2 แทนพิมพ์ยูนิแมน



สอดคล้องกับนโยบายการผลิตที่บรรณาธิการอำนวยการมติชน กล่าวว่

"เราพยายามทำทุกอย่างให้ได้มากที่สุด เช่น แทนมีเพียง 2 แทน เราพิมพ์ทุกอย่างทั้งหมด รวมถึงรับจ้างพิมพ์งานด้วย ในเวลาที่คนอื่นพิมพ์วันละ 4-5 รอบ แต่เราพิมพ์ 18 รอบ"

การใช้แทนพิมพ์เต็มประสิทธิภาพ เป็นไปตามแนวคิดในการบริหารทุนการผลิตหนังสือพิมพ์ ที่นอกจากจะต้องเป็นการลงทุนที่สอดคล้องกับหน่วยการผลิตแล้ว ยังต้องคำนึงถึงคุณภาพของการผลิตเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อ่านทั้งในแง่เนื้อหาข่าวและรูปแบบของผลิตภัณฑ์ด้วย (มาลี บุญศิริพันธ์ , 2534)

ในยุคแรกมติชนใช้แทนพิมพ์ของโรงพิมพ์พิฆเนศ ซึ่งเป็นแทนพิมพ์เดิมของประชาชาติรายวันและเป็นแทนพิมพ์เดียวกับเขมทิสธุรกิจ ซึ่งต่อมาเปลี่ยนเป็นประชาชาติธุรกิจ พิมพ์จำนวน 8 หน้า สีขาวดำ จากนั้นพัฒนาการของแทนพิมพ์ก็เป็นไปด้วยนโยบายการผลิตที่ระมัดระวัง รอบคอบโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพสูงสุด ฉะนั้น การขยายแทนพิมพ์ของมติชนในยุคแรกๆจึงสะท้อนแนวคิดในเชิงอนุรักษ์มากกว่าการมองไปข้างหน้า

จนกระทั่งหลังเข้าตลาดหุ้น มติชนได้ลงทุนในเรื่องเครื่องมือ เครื่องจักรมากขึ้น โดยได้มีการจัดซื้อเครื่องพิมพ์ยูนิแมน จากประเทศเยอรมัน จำนวน 8 ยูนิต ราคา 120 ล้านบาท เพื่อรองรับยอดจำหน่ายสูงที่เพิ่มขึ้น และตอบสนองความต้องการลงโฆษณาสีสี่ของลูกค้าโฆษณา

ตารางที่ 1 ปริมาณการผลิตของนิตยสาร (จำนวนพิมพ์ต่อฉบับ)

นิตยสาร	ปี 2535	ปี 2536	ปี 2537	ปี 2538
ศิลปวัฒนธรรม	35,000	35,000	40,000	40,000
สุดสัปดาห์	130,000	150,000	250,000	260,000
เทคโนโลยีชาวบ้าน	55,000	55,000	60,000	65,000
เส้นทางเศรษฐี				65,000
อสังหาริมทรัพย์		25,000	25,000	30,000



ตารางที่ 2 แสดงการผลิต นิตยสารในเครือมติชน ประจำเดือน สิงหาคม 2540

วันที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	ค	ส	อา	จ	อ	ท	พ	ศ	ส	อา	จ	อ	ท	พ	ศ	ส	อา	จ	อ	ท	พ	ศ	ส	อา	จ	อ	ท	พ	ศ	ค	อา
มติชนสุดสัปดาห์	← พิมพ์ →		เก็บ				← พิมพ์ →				เก็บ			← พิมพ์ →					เก็บ			← พิมพ์ →					เก็บ				
มติชนวันดี / UNISE1						■	พิมพ์						■	พิมพ์						■	พิมพ์						■	พิมพ์			
เทคโนโลยีชาวบ้าน								■			พิมพ์	เก็บ														■	พิมพ์	เก็บ			
เส้นทางเศรษฐกิจ																			■	พิมพ์	เก็บ										
(เฉพาะกิจ)																															

UNISET

มติชนวิทยาศาสตร์																																

การพัฒนาเครื่องมือ เครื่องจักรในการผลิตตั้งแต่ยุคก่อตั้งที่ใช้วิธีการเช่าแท่นพิมพ์ จนมาถึงการซื้อแท่นพิมพ์ทันสมัยเป็นของตนเอง นับเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายธุรกิจ ที่มาจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารด้วย

### 1.3 นโยบายธุรกิจ

นโยบายธุรกิจ เริ่มจากพื้นฐานการพิจารณาใบอนุญาตหัวหนังสือพิมพ์ เงินทุน และบุคลากร ด้วยแนวคิดของพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร

"..การดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์คุณควรจะต้องมีใบอนุญาตหัวหนังสือพิมพ์ เงินและบุคลากร ถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้ก็ไม่สามารถทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้"

ใบอนุญาตหัวหนังสือพิมพ์เป็นสินค้าราคาแพงในยุคก่อตั้งมติชน โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ที่มีวัตถุประสงค์ในการเสนอข่าวสารทางการเมือง เนื่องจากอำนาจรัฐที่เข้มงวดในการเสนอข่าว ความเห็นวิพากษ์วิจารณ์รัฐบาลในขณะนั้น

"เราต้องมี Lisence ต้องมีหัวหนังสือ เพราะรัฐบาลควบคุมอยู่ มีประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 17 มี ป.ร.42 ราคาหัวหนังสือพิมพ์ประมาณ 1-2 ล้านบาท"

พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร กล่าวถึงเงื่อนไขสำคัญของการประกอบธุรกิจ หนังสือพิมพ์ ที่แม้แต่มติชนก็มิได้มีใบอนุญาตเมื่อตีพิมพ์และจัดจำหน่ายในฉบับแรกๆ แต่ก็สามารถดำเนินการได้ซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในส่วนของปัจจัยการเมืองที่มีผลต่อการขยายตัวของสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน

นอกจากหัวหนังสือที่เป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจหนังสือพิมพ์ ซึ่งมติชนได้มาด้วยวิธีการทางการเมืองซึ่งไม่อาจให้หลักประกันในความมั่นคงทางธุรกิจแล้ว เงินทุนซึ่งเป็นนโยบายธุรกิจสำคัญของมติชนยังเป็นเงินทุนที่มีความเสี่ยงในทางธุรกิจด้วย จากคำกล่าวของพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร

"..ที่ซัดที่สุดไม่เหมือนคนอื่น คือผู้บริหารเริ่มต้นด้วยการแบกรับธุรกิจทั้งหมด คือ คุณบรรคชัยกับผมไปร่วมกู้เงินค้ำประกัน กู้ทรัสต์ ดอกเบี้ยร้อยละ 30 แล้วมาให้บริษัท"

การใช้เครดิตส่วนตัวของผู้บริหาร ในการกู้ยืมเงินทุนในยุคก่อตั้งมติชน เป็นผลในการกำหนดนโยบายธุรกิจที่ระมัดระวัง รอบคอบ โดยเฉพาะการจัดซื้อแท่นพิมพ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือเครื่องจักรสำคัญสำหรับการผลิตในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์

พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร กล่าวในประเด็นนี้ว่า

"ในการขยายตัวของมติชนตอนเริ่มต้น เริ่มจากการเช่าแท่น แล้วเราอยากมีแท่นเป็นของตนเอง ผมมีความชำนาญในเรื่องนี้มาตั้งแต่เมืองนอก มีคนมาเสนอขายมากมาย ในการประชุมเรายังไม่ยอมรับ เพราะในความอยากได้ เรายังไม่มั่นใจว่าเราจะทำได้ ไม่แนใจว่าจะซื้อและผ่อนเขาได้หรือไม่ นั่นคือมติชนจะไม่ยอมเสียเครดิตอย่างเด็ดขาด เรามีความเป็นตัวอย่างของหนังสือพิมพ์ที่ดี ที่ไม่ควรเสียไป ดังนั้นเครดิตเรื่องการเงินถือว่าสำคัญมาก บางเรื่องเช่นการเรียงพิมพ์ มติชนศึกษาก่อนไทยรัฐด้วยซ้ำ แต่ด้วยความคิดที่ไม่มีเงิน ก็ต้องทำในสิ่งที่มีอยู่ให้ดีที่สุด ในที่สุดก็ไปซื้อแท่นเก่า เป็นกองเศษเหล็กซื้อมาแล้วจัดช่างมาประกอบใหม่ เป็นแท่นได้มา 2 ยูนิต เริ่มต้นพิมพ์มติชนรายวัน รายสัปดาห์ แล้วก็ไปขยายแท่นจ้างช่างในประเทศ สร้างแท่นอีก 1 แท่นขึ้นมาเพื่อใช้เลี้ยงตัว จนสามารถย้ายมาอยู่ที่ปัจจุบันนี้ได้"

ไม่เพียงการลงทุนจัดซื้อแท่นพิมพ์ ที่เริ่มต้นจากพื้นฐานต้นทุนต่ำ แต่คำนึงถึงความเชื่อถือในการขยายฐานเงินทุนในอนาคตเท่านั้น หากนโยบายธุรกิจในแนวทางเดียวกันยังกำหนดต้นทุนการทำงานในห้องข่าวที่พิจารณาคุณภาพของงาน เป็นหัวใจหลักในการสร้างความเชื่อถือมากกว่าการลงทุนในเรื่องเครื่องมือ เครื่องจักร ซึ่งเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของการทำงานด้วย

"เราเริ่มต้นทำงานแบบไหนก็ได้ ทำไปเลยไม่ต้องรอพรุ่งนี้ มีอะไรทำไปก่อน แล้วทำออกมาให้มันดี เครื่องเรียงพิมพ์ด้วยภาพก็เหมือนกัน เราก็คิดก่อนว่าจะซื้อจนกระทั่งการตัดสินใจอย่างระมัดระวังก็ซื้อมา 1 เครื่อง ในขณะที่คนอื่นซื้อ 7 เครื่อง ทำหนังสือพิมพ์ 12- 16 หน้า เราซื้อ 1 เครื่อง ทำหนังสือพิมพ์ 12 หน้า ทำประชาชาติธุรกิจ ทำรายสัปดาห์ พยายามจัดเวลา มี 2

เครื่อง ทำได้ 3 เล่ม จนคนขายบอกว่าห้ามใครมาดูงานที่นี่ เพราะว่าเขาจะขายของไม่ได้ และก็โต มาจนถึงเรื่องแท่น ฝรั่งยอมให้มติชนซื้อ เพราะเขามั่นใจว่าเป็นหนังสือพิมพ์ฉบับเดียวที่มีเงินชำระ เพราะคนขายเป็นคนรับประกัน.."

การเน้นในเนื้อหา คุณภาพของงาน มากกว่ารูปแบบการทำงาน ด้วยนโยบายที่พงษ์ศักดิ์ พยัทธิเชียร กล่าวถึงข้างต้น นำไปสู่เป้าหมายที่จะดำเนินธุรกิจหนังสือพิมพ์โดยไม่ต้องพึ่งพาโฆษณาเป็นหลัก หากแต่เป็นนโยบายในการทำให้หนังสือพิมพ์อยู่ได้ด้วยยอดจำหน่าย อันเป็น แนวนโยบายตั้งแต่เริ่มแรกของมติชน ด้วยเหตุผลที่ บรรณาธิการอำนวยการมติชน กล่าวว่า สิ่งที่เขาพยายามปลูกฝังให้คนทำงานมติชนเชื่อก็คือปรัชญาในการทำหนังสือพิมพ์ให้อยู่ได้โดยไม่ต้องมีโฆษณา

"..การมีโฆษณามากๆ ไม่ใช่เงินจริงๆ อย่าไปลงทุนเพื่อเงินที่มาจากกาโฆษณา จนกว่าจะมั่นใจว่า มันเป็นเงินที่ชัดเจนแน่นอน การขยายงานของหนังสือพิมพ์ต้องระมัดระวัง เพราะรายได้จากการโฆษณาไม่ใช่ของแท้ ไม่ใช่รายได้หลักเพราะมันสามารถลดได้ รายได้จริง คือ จากการขาย ทำให้คนนิยมอ่านขึ้นมา ขายมากโฆษณาก็มาก เพราะฉะนั้นถึงไม่มีโฆษณาหนังสือพิมพ์ก็ต้องอยู่ได้ บริษัทก็ต้องอยู่ได้ แม้จะต้องตัดหน้าของหนังสือพิมพ์ออกให้เหลือเพียง 3-4 หน้าก็ตาม แต่ยังมีคนอ่านของคุณอยู่"

อย่างไรก็ตาม หลังจากการเข้าตลาดหุ้นที่ผลประกอบการของบริษัทจะต้องเป็นแรงจูงใจในการลงทุนซื้อหุ้นของประชาชน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่มาจากสายงานโฆษณา ทำให้ทิศทางของนโยบายธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับยอดจำหน่ายเปลี่ยนแปลงไป เป็นการให้น้ำหนักความสำคัญทั้งรายได้จากการจำหน่ายและรายได้จากการโฆษณาควบคู่กันไป

นโยบายธุรกิจที่เกี่ยวกับรายได้จากการโฆษณา ณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์ ผู้บริหารมติชน ที่ดูแลรับผิดชอบในด้านธุรกิจ ได้กำหนดแนวทางใหม่ที่จะใช้บริบททางสังคม เป็นตัวกำหนดเนื้อหาหนังสือพิมพ์ และสร้างรายได้โฆษณาจากจุดดังกล่าว

"ข้าวนำของประชาชาติขณะนั้น ก็คือข่าวการเงิน เกษตร อุตสาหกรรมในช่วงปี 2524-2525 ผมเข้ามาร่วมงานกับมติชน บริษัทยังอ่อนแอ ไม่เจริญก้าวหน้าเท่าไร บริษัทตั้งอยู่วัดราชบพิตร ซึ่งผมเข้ามาตอนนั้นมีหนังสือพิมพ์อยู่เพียง 2 ฉบับในเครือ คือประชาชาติธุรกิจ และมติชนรายวัน จนกระทั่งหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจงูขึ้นมาเนื่องจากรายได้จากการโฆษณา อสังหาริมทรัพย์ เครื่องไฟฟ้า รถยนต์ ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมายในสายตามาก่อน เพราะโฆษณาพวกนี้จะไม่มองหนังสือพิมพ์กระดาษขาว จะมองแต่ไทยรัฐ เดลินิวส์ หนังสือพิมพ์หัวสี มติชนก็พยายามสร้างหนังสือพิมพ์ Segment ขึ้นมาใหม่.."

การขยายฐานการผลิตเนื้อหาของมติชน จากกลุ่มคนรุ่นใหม่ ไปสู่กลุ่มอาชีพ กลุ่มคนอ่านสาระและบันเทิงจากหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณ ทำให้รายได้จากการโฆษณาวงกับการจัดจำหน่ายของมติชนก้าวกระโดดเป็นรายได้หลักของบริษัทแทนที่ประชาชาติธุรกิจหลังจากการเข้าตลาดหลักทรัพย์

"ช่วงเข้าตลาดหลักทรัพย์นั้น ประชาชาติธุรกิจก็เติบโตตามลำดับ ส่วนมติชนก็เติบโตจากส่วนการเมืองเล็กๆ พยายามขยายกว้างขึ้นมาเป็นเรื่อง ครู การศึกษา ศิลปวัฒนธรรม บันเทิง และก็พัฒนาผลิตภัณฑ์ไปเรื่อยๆ เพิ่มหน้าหนังสือพิมพ์ จนทำให้ประชาชาติธุรกิจที่เคยเติบโตถึง 70 เปอร์เซ็นต์ เมื่อมติชนเติบโตตามมา สัดส่วนก็เปลี่ยนไปเป็น 60 , 40 , 65 และ 35 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบสัดส่วนจะเห็นว่ามติชนโตขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่ยอดขายประชาชาติธุรกิจมิได้ลดลง แต่เป็นเพราะยอดขายวงโฆษณามติชนเพิ่มขึ้น"

ตารางที่ 3 Circuration จากอดีต - อนาคต

หนังสือพิมพ์	2535	2536	2537	2538	2539
มติชนรายวัน	234,000	280,000	300,000	330,000	360,000
ประชาชาติธุรกิจ	70,000	75,000	80,000	80,000	80,000
ข่าวสด	120,000	180,000	220,000	360,000	450,000

ณรงค์ จุนเจือสุภฤกษ์ กล่าวถึงการขยายฐานคนอ่านมติชน ที่เป็นผลให้สามารถสร้างรายได้จากยอดจำหน่ายและโฆษณาเพิ่มขึ้น โดยที่บริบททางสังคมเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างรายได้ในทั้ง 2 ทางนั้นด้วย

"มติชนมีความเติบโตที่ชัดเจนมาก คือตอนพฤษภาทมิฬ ทำให้ยอดมติชนเพิ่มขึ้น เนื่องจากช่วงนั้น สื่อทีวีและวิทยุถูกปิดกั้น ในขณะที่มติชนกล้านำเสนอข่าวอย่างตรงไปตรงมา ทำให้ได้รับความเชื่อถือ ยอดขึ้นมามากหลาย พฤษภาทมิฬทำให้มติชนเกิดทั้งในเชิงการขายและโฆษณา ในเชิงการขายเราไปบอกลูกค้าว่า ยอดจำหน่ายเราเพิ่มขึ้น ยอดพิมพ์ 4-5 แสน ลูกค้าเกิดความเชื่อถือ ลงโฆษณาก็ได้ผล ในเชิงโฆษณาใช้นโยบายเดียวกับประชาชาติธุรกิจ คือลง 3 แถบ 1"

ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายธุรกิจ กับคุณภาพของเนื้อหาในช่วงวิกฤตการณ์ทางการเมือง เป็นผลในด้านธุรกิจ เช่นที่กรรมการผู้จัดการมติชน กล่าว

"จากข่าวพฤษภาทมิฬ ทำให้มติชนขึ้นมาเป็นอันดับ 3 แซงสยามกีฬา เป็นรองเพียงไทยรัฐและเดลินิวส์ ยอดเราเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ก็เลยทำให้ตัวมติชนติดตลาด รายได้โฆษณากอบเป็นกำ บริษัทจึงจัดทีมการขายขึ้นมา ปรับให้มติชนเป็นระดับเดียวกับประชาชาติ"

และนโยบายธุรกิจที่ประสานระหว่างการสร้างรายได้และทิศทางของข่าว ก็เป็นนโยบายเดียวกับที่ใช้ในกรณีข่าวสด อันเติบโตจากข่าวพระยันตระ เนรแอร์ และภาวโนพุทธโธ นอกจากการใช้นโยบายธุรกิจในการใช้ความเป็นเครือข่าย ขยายตลาดข่าวสดจากฐานระบบการจัดจำหน่ายของมติชนกับประชาชาติธุรกิจ ซึ่งจะกล่าวถึงในนโยบายการตลาด

ความสำเร็จในนโยบายธุรกิจอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างนักบริหารจากกลุ่มนักหนังสือพิมพ์ ด้วยการปลุกฝังความเป็นนักหนังสือพิมพ์อาชีพที่ให้การเรียนรู้งานบริหารไปพร้อมๆ กัน ซึ่งประเด็นนี้เป็นปัญหาในเชิงบริหารค่อนข้างมากในองค์กรธุรกิจสื่อหนังสือพิมพ์ แต่สำหรับมติชน พงษ์ศักดิ์ พัทธวิเชียร กล่าวว่า

"..แต่ละคนก็มาจากนักข่าว รองประธานที่ซื้อแท่นครั้งละ 3-4 ร้อยล้านก็เป็นนักศึกษาวารสารศาสตร์ ทุกคนก็โตขึ้นมาจากความไม่รู้ คิดว่าตัวเองไม่รู้ และพยายามจะศึกษางาน ทุกคนไม่รู้เรื่องบริหาร ทำเป็นแต่หนังสือพิมพ์อย่างเดียว ทุกคนเป็นนักหนังสือพิมพ์ ผมก็ยังคงเขียนต้นฉบับอยู่ทุกวัน ด้วยความที่เราไม่รู้ และพยายามเรียนรู้โดยจ้างนักวิชาการบ้าง ถึงแม้จะช้า อาจดูไม่ทันสมัย ไม่ก้าวหน้า ไม่โลกาภิวัตน์ ดูนุรักษ์ แต่ด้วยความระมัดระวัง วันนี้เราโตไปตามตัวที่จะโตได้.."

หากพิจารณาภาพรวมของนโยบายธุรกิจ พบว่ามติชนประสบความสำเร็จอย่างสูงในการใช้ความเชื่อถือทั้งในเชิงธุรกิจและอุดมการณ์ เป็นหลักในการสร้างความเติบโตให้กับสื่อสิ่งพิมพ์ทั้ง 3 ชื่อฉบับ โดยสามารถขยายฐานรายได้ในยอดจำหน่ายและโฆษณาไปพร้อมๆกัน อันสะท้อนให้เห็นฐานะการแข่งขันที่เข้มแข็งในทางธุรกิจและจะเป็นแรงผลักดันสำคัญในนโยบายการตลาด อันมีวัตถุประสงค์ที่จะขยายตลาดให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

#### 1.4 นโยบายการตลาด

การตลาดหนังสือพิมพ์ ก็คือ ความสามารถในการรู้หนังสือหรือการอ่านที่เพิ่มขึ้น ทำให้กลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น และหากสามารถกระจายผลิตภัณฑ์ไปได้อย่างทั่วถึงแล้ว ก็จะเป็นทางหนึ่งในความอยู่รอดของธุรกิจ

จากการสำรวจอัตราเฉลี่ยการอ่านหนังสือพิมพ์ในกลุ่มประเทศอาเซียน 10 ประเทศ เมื่อปี 1994 โดยนายแอนดรูว์ กรีน ผู้อำนวยการสื่อของสำนักงานวิจัยและสำรวจในประเทศสิงคโปร์ พบว่า ตัวเลขการอ่านหนังสือพิมพ์ของประเทศไทย มีอัตราเฉลี่ยที่ 37เปอร์เซ็นต์ เป็นอันดับที่ 9 ในกลุ่มอาเซียน แสดงให้เห็นดัชนีชี้วัดความต้องการของผู้บริโภคยังมีอยู่ในอัตราที่สูงมาก และเป็นโอกาสที่ผู้บริหารมติชน อย่างพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร มองเห็น

"หลักการตลาดง่ายๆ คือ ทำอย่างไรถึงจะให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใน productivity ที่มีอยู่ และ capability ที่คนมีอยู่ จากสิ่งที่มติชนมองเห็น คือ ประเทศมีคนตั้ง 60 ล้านคน หนังสือพิมพ์รวมกันประมาณล้านกว่าฉบับ เพราะฉะนั้น มันยังมีที่อีกเยอะแยะที่จะต้องทำหนังสือพิมพ์ขายได้ รวมถึงประเทศที่ต้องการจะพัฒนา ต้องเริ่มจากการพัฒนาความคิด ซึ่งมาจากการอ่าน

อัตราการทำของเรายังต่ำมาก เพราะฉะนั้นเราจึงเห็นช่องทางที่ยังทำได้อีก ในจังหวะที่เหมาะสม หรือเหตุการณ์ที่เหมาะสม."

การใช้จังหวะที่เหมาะสมของผู้บริหารมติชน ก็คือ มติชนต้องมีจุดขายที่หนังสือพิมพ์ฉบับอื่นไม่มี เริ่มจากสิ่งที่ไม่มีการขยายฐานออกไป ส่วนนโยบายการตลาด และจากมติชนก็ขยายออกไปยังหนังสือเฉพาะกลุ่ม เช่น หนังสือมติชนสุดสัปดาห์ ศิลปวัฒนธรรม เทคโนโลยีชาวบ้านฯลฯ

นโยบายการตลาดที่มุ่งกระจายกลุ่มเป้าหมายเพื่อขยายตลาดของสื่อสิ่งพิมพ์เพียงอย่างเดียว รศ.ดร.เสรี วงษ์มณฑา ในฐานะนักวิชาการ ด้านสื่อสารมวลชน กล่าวว่า

"การขยายสื่อสิ่งพิมพ์เพียงอย่างเดียวของมติชนนั้นมีความจำเป็นต้องขยายมาจากโครงสร้างของงานทั้งหมด โดยมีเป้าหมายที่จะครอบคลุมสื่อประเภทสิ่งพิมพ์ให้ครบทุกราย ซึ่งเป็นจุดแข็งของมติชน และยังมีความพยายามที่จะครอบงำ วิธีคิดของผู้บริโภคสื่อให้ได้ครบในทุกกลุ่ม (เพศ, อายุ, ฐานะ, การศึกษา, อาชีพ) ทั้งนี้ตั้งข้อสังเกตได้จากการแตกแขนงของสื่อ ได้แก่

- ในกลุ่มต่าง ๆ มีการออกหนังสือพิมพ์รายวัน ตามกระแสเพื่อให้ผู้บริโภคได้รับรู้ข่าวสารทุกวันเป็นการตอกย้ำความคิด ลักษณะของตัวมติชนรายวัน จะเป็นข่าวประเภทการเมือง โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนว่าเป็นชายถึง 70 เปอร์เซ็นต์

- รายสัปดาห์ เพื่อสรุปข่าว
- เทคโนโลยีชาวบ้าน เป้าหมายเฉพาะกลุ่ม
- ประชาชาติธุรกิจ เป็นลักษณะของกลุ่มธุรกิจแต่ยังไม่ถึงลักษณะเด่น หรือ อิงการเมือง

- ข่าวสด เป็นการเข้ามาเพื่อชิงการตลาดจากไทยรัฐ โดยใช้ภาษาชัดเจน ตรงประเด็นรุนแรง"

ปัจจัยที่มีผลต่อการกระจายสื่อสิ่งพิมพ์เพียงอย่างเดียวของมติชน เนื่องมาจากค่ายมติชนมีข้อจำกัดทางศักยภาพของบุคลากร เมื่อเทียบกับเนชั่น กานมีสื่อมาก ๆ จะมีผลดีในการดึงเม็ดเงินเข้ามาจากเอเย่น เนื่องจากว่ามีแผนการตลาด (Media Plan) ในลักษณะของการขาย Package โดยใช้วิธี Combine Rate การชิงความได้เปรียบในแง่ของการตลาด ทำให้ขายโฆษณาได้ง่าย นอกจากนี้ มติชน จะมีประชาชาติธุรกิจ ซึ่งมีฉบับเสริม (Supplementation



Segment) ซึ่งจะมีผลในเรื่องของข่าว และการตลาด เป็นตัวสร้างรายได้" (สัมภาษณ์ 20 เมษายน 2542)

การขยายฐานจากสิ่งที่มีมติชนไม่มี ก็คือการขยายกลุ่มเป้าหมายเดิมจากกลุ่มนักศึกษา ปัญญาชน ออกไปสู่กลุ่มข้าราชการ นักธุรกิจ และนักการเมือง อันสะท้อนให้เห็นจากแนวคิดของ สมหมาย ปาริฉัตร

"..แนวความคิดเริ่มเปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น เพราะกระแสที่จะชูความร่อนแรงอย่างเดิม เปลี่ยนไป เพราะการเมืองลดอุณหภูมิลง แนวความคิดที่จะกระจายเนื้อหาไปสู่กลุ่มคนอ่านให้ กว้างขวางที่สุดก็มีมากขึ้น เรามีการวิพากษ์วิจารณ์กันเสมอๆว่า เราจะทำหนังสือพิมพ์เพื่อกลุ่มผู้อ่านเฉพาะผู้อ่านเดิมๆ คงจะลำบาก คนกลุ่มเดิมคงไม่ได้ จึงต้องขยายไปสู่บรรดาข้าราชการ นักธุรกิจ นักการเมือง

นโยบายการตลาดที่มุ่งเน้นกระจายเนื้อหาไปสู่กลุ่มคนอ่านในวงกว้าง นอกจากการใช้ระบบการจัดจำหน่ายที่เข้มแข็งโดยผ่านบริษัทงานดีแล้ว การบริหารงานในลักษณะเครือข่ายหรือแบบกลุ่มของมติชน ยังเป็นกลไกสำคัญในการขยายตลาดของสิ่งพิมพ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ด้วย

ณรงค์ จุนเจือสุภฤกษ์ กล่าวถึงความได้เปรียบของมติชนในประเด็นนี้ว่า

"ข่าวสดโตจากการที่มีมติชนกับประชาชาติธุรกิจพาไป จัดจำหน่ายโดยใช้รถของมติชน ช่วงแรกทางบริษัทยังบังคับขายหนังสือCombine Rate ระหว่างมติชนกับข่าวสด..."

การใช้เครือข่ายมติชนเป็นช่องทางจำหน่ายข่าวสด ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น ทำให้ข่าวสดไม่ต้องลงทุนเพิ่มและสามารถส่งหนังสือพิมพ์ข่าวสดไปยังผู้บริโภคได้ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตลาดซึ่งกระบวนการดังกล่าวทำให้ความพยายามแสวงหาความพอใจสูงสุดของผู้บริโภค และความต้องการกำไรสูงสุดของหน่วยผลิตสัมฤทธิ์ผล ดังนั้นการตลาดจึงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติดำเนินการด้านที่เกี่ยวกับการทำให้สินค้าและบริการผ่านจากทางด้านผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค และยังสร้างความพอใจสูงสุดให้แก่ทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค(คิม ไชยแสนสุข,2525)

นอกจากกระบวนการตลาดที่เป็นนโยบายสำคัญในการสร้างความเติบโตให้กับสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชนแล้ว บุคลากรก็เป็นส่วนหนึ่งในนโยบายที่สะท้อนความสำเร็จของมติชนด้วย

### 1.5 นโยบายบุคลากร

นโยบายบุคลากรของเครือข่ายมติชน นับเป็นหัวใจสำคัญในการผลักดันให้สิ่งพิมพ์ทั้ง 3 ชื่อฉบับ ก้าวไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ โดยเฉพาะการหล่อหลอมให้บุคลากรรักดีต่อองค์กร ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานซื้อหุ้นมติชนในราคาพาร์อย่างไม่มีเงื่อนไข เพื่อความรู้สึกในการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของมติชน การสร้างจิตสำนึกในสถาบันที่มีภาพพจน์ของนักหนังสือพิมพ์ที่ดี รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมพนักงานระดับบริหารที่มาจากนักหนังสือพิมพ์ ให้มีแนวคิดและความเข้าใจในเชิงบริหารธุรกิจ

หลังจากเข้าตลาดหลักทรัพย์ ผู้บริหารมติชนได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนซื้อหุ้นในราคาพาร์โดยไม่จำกัดจำนวนหุ้น ซึ่งทำให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมในบริษัทเป็น และทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกัน การสร้างความสำนึกในการเป็นนักหนังสือพิมพ์ที่ดี มีจุดยืนชัดเจน รวมทั้งลักษณะการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน เป็นพลังสำคัญในการผลักดันให้สิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชนก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างรวดเร็ว เช่นที่ณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์ กล่าวว่

“ปรัชญาขององค์กรมติชน คือ มีลักษณะเป็นแบบครอบครัว เป็นเพื่อน มีอะไรคุยกัน ไม่ปิดบังมีจุดยืนที่ชัดเจน ในเรื่องของความถูกต้อง ความเป็นธรรมในสังคม ทำให้มติชนเกาะกันอย่างเหนียวแน่น เป็นปีกแผ่นขึ้นมา จนบริษัทเข้าตลาดหุ้น คุณบรรคชัยในฐานะเจ้าของหุ้นรุ่นใหญ่ก็แจกหุ้นให้พนักงานในราคาพาร์ ทำให้พนักงานร่ำรวย ลูกน้องมองว่ายุติธรรม ทำให้ลูกน้องมีความซื่อสัตย์ต่อบริษัท การเข้าพบผู้บริหารไม่มีลำดับชั้นมากมาย”

สอดคล้องกับการให้ความสำคัญกับบุคลากรในบริษัทให้มีลักษณะเป็นครอบครัว มีการให้โอกาสในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน เพื่อให้ทุกสิ่งเป็นเสมือนฝันเพียงเดินไปในแนวทางเดียวกัน ตามแนวคิดของพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร ที่ว่า

“ปรับทัศนคติ อบรม กระตุ้น ทำให้เป็นสถาบันพี่น้อง ขบวนการ การนโยบายทางด้านบุคลากรของมติชน คือ พยายามผสมผสานทั้งหมดให้เข้ากัน แล้วก็เคาะสนิม เคาะระบบที่มันมีเสถียรภาพและไม่ให้ทุกคนเป็นส่วนของการไหลโดยที่ไม่เป็นพลวัต คือพอดคนมากขึ้น การเข็นรถอย่างเพิ่งแต่ไป แต่ไม่ได้ทำอะไร เพราะทำให้คุณไปเกะกะคนอื่น นโยบายบุคลากรเป็นนโยบายผสมผสานการเข้าด้วยกันของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างโดยมีแนวคิดทุกคนเป็นเฟือง นาฬิกาที่เดินตรงประการแรกเฟืองต้องหมุนก่อน นาฬิกาถึงจะเดิน จะเดินตรงได้ก็ต่อเมื่อเฟืองทั้งหมดต้องสัมพันธ์กัน”

ความสัมพันธ์ของฟันเฟืองในแนวคิดของบรรณาธิการอำนวยการมติชน คือทางหนึ่งในการลดความขัดแย้งในเรื่องงานในเรื่องงาน และช่วยให้คุณภาพดีขึ้นด้วยการส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อความรู้ ความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

สอดคล้องกับแนวคิดของคุณณรงค์ จุนเจือสุภฤกษ์ ในการทำให้องค์กรเกิดความเคลื่อนไหวและเติบโต ด้วยการจัดหลักสูตรอบรมต่าง ๆ

“ทำให้องค์กรเกิดความเคลื่อนไหวและเติบโต ด้วยการพัฒนาบุคลากร โดยบริษัทจัดหลักสูตร การทำมินิเอ็มบีเอ โดยจ้างมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จากคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี มาสอนคณะผู้บริหารตั้งแต่ระดับบรรณาธิการ ผู้ช่วยบรรณาธิการข่าว ผู้จัดการต่าง ๆ ผู้จัดการแผนก...”

การจัดหลักสูตรดังกล่าว ด้วยมุมมองของคุณณรงค์ จุนเจือสุภฤกษ์ มีเป้าหมายสำคัญที่ต้องการให้กองบรรณาธิการมีแนวความคิดในเชิงธุรกิจ ซึ่งจะเป็นหลักคิดสำคัญในการสร้างนิตยสารพิมพ์ที่มีจุดอ่อนในการบริหารธุรกิจ ให้เข้าใจวิถีคิดแบบธุรกิจควบคู่ไปกับการทำงานในเชิงอุดมการณ์ ซึ่งนับเป็นนโยบายที่โดดเด่นของเครือข่ายมติชน

การให้ความสำคัญกับบุคลากรที่เติบโตมากับองค์กร ทั้งการให้มีส่วนร่วมในความรู้สึกเป็นเจ้าของโดยผ่านการซื้อหุ้น การสร้างจิตสำนึกในวิชาชีพ รวมทั้งการให้การศึกษอบรมการบริหาร นับเป็นนโยบายที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของมติชนกลยุทธ์ของมติชนที่จะกล่าวต่อไป มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้า



## 2. กลยุทธ์การดำเนินงาน

การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของมติชน นับเป็นความสำเร็จสำคัญอีกประการหนึ่งที่นำสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชนไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะความสำเร็จที่มีหนังสือพิมพ์มติชนรายวันและประชาชาติธุรกิจเป็นฐานในการสร้างความเติบโต

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงกลยุทธ์การดำเนินงานโดยแยกพิจารณาในแง่โครงสร้างบริหารกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์ในด้านการโฆษณาและการจัดการเพื่อรองรับนโยบายในแต่ละด้านของสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน ดังนี้

### 2.1 มติชน

หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน มีโครงสร้างบริหารที่ประกอบด้วยสุชาติ ศรีสุวรรณผู้บริหารระดับบรรณาธิการ ที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของพงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร บรรณาธิการอำนวยการ ผู้บริหารระดับบรรณาธิการข่าว จนถึงระดับปฏิบัติงานในห้องข่าว โดยแบ่งส่วนงานออกเป็นฝ่ายข่าวการเมือง ฝ่ายข่าวเศรษฐกิจ ฝ่ายข่าวการศึกษา ฝ่ายข่าวสาธารณสุข ฝ่ายข่าวต่างประเทศ ฝ่ายข่าวศิลปวัฒนธรรมและบันเทิง ฝ่ายข่าวกีฬา และฝ่ายข่าวสตรีและสังคม มีหัวหน้าข่าวฝ่ายต่างๆ เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ

ส่วนการบริหารข่าว จะมีโต๊ะข่าวรวมซึ่งรวมนักข่าวจากทุกฝ่าย ขึ้นตรงกับสุพงศ์ จันผิงเพชร บรรณาธิการข่าวการเมือง ทั้งนี้บรรณาธิการข่าวการเมืองจะมีบทบาทอย่างมากในการกำหนดทิศทางของข่าว โดยเป็นผู้กำกับดูแลเนื้อหา ข่าวให้เป็นไปตามนโยบาย

นโยบายข่าวตั้งแต่เริ่มแรกมติชน อยู่ที่ความชัดเจน มีอิสระ เป็นหนังสือพิมพ์ก้าวหน้า ตามนโยบายของบรรณาธิการอำนวยการ ที่ต้องการแสดงถึงการมีจุดยืนที่มั่นคง

"..มติชนจะคิดว่าเป็นฐานันดรที่ 4 ดังนั้นเรามีศักดิ์มีสิทธิ์เท่านายกรัฐมนตรี การใช้คำเรียกผู้ใหญ่ เราใช้คำว่าคุณ เราเคารพในอาวุโส มีความถ่อมตน แต่เราเท่ากันทางด้านความคิด ไม่

ก้าวร้าว ไม่สามหาว เราเป็นเด็กเพราะอายุ แต่เราทำงานผู้ใหญ่ หนังสือพิมพ์ไม่มีเด็ก หนังสือพิมพ์ที่เริ่มทำฉบับแรกต้องทำเลย เราทำหนังสือพิมพ์ให้คนอื่นอ่านให้เด็กทำ แต่ความคิดความอ่านไม่จำเป็นต้องเป็นเด็ก.."

เนื้อหาที่สะท้อนแนวคิดที่ก้าวหน้าของมติชนในยุคแรก ทำให้กลุ่มเป้าหมายของมติชนกลุ่มแรกๆ เป็นกลุ่มนักการเมือง ข้าราชการ นักวิชาการ นักศึกษา ซึ่งต่อมาได้ขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังภาคธุรกิจเอกชนที่เติบโตขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามภาคการเมืองกับภาครัฐก็ยังเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของมติชน ด้วยจำนวนประชากรส่วนใหญ่ของประเทศมีบทบาทสำคัญอยู่ในทั้งสองภาคนี้

สมหมาย ปาริจฉัตต์ อดีตบรรณาธิการมติชน กล่าวในประเด็นนี้ว่า

"เนื้อหาสาระในยุคต้นเน้นพวกข้าราชการ นักการเมือง สาธารณสุข อนามัย เนื้อหาข่าวจึงสัมพันธ์กับข้าราชการ เมื่อมีหนังสือพิมพ์ธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ภาคเอกชนเริ่มโตขึ้น ข่าวทางภาคเอกชนก็เลยตามมาในช่วงหลังมากขึ้นตามภาวะการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ ในขณะที่ข่าวสังคม ข่าวการเมือง ข่าวการศึกษาก็ยังไปได้ตลอด กลุ่มเป้าหมายของเราชัดเจน เพราะประชาชน 50 ล้านคน คนที่มีบทบาทส่วนใหญ่ก็จะเป็นภาคการเมือง กับภาคราชการ.."

ทิศทางของเนื้อหาที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายภาคการเมือง กับภาคราชการ สะท้อนให้เห็นส่วนหนึ่งจากข่าวที่ได้รับรางวัลยอดเยี่ยมมูลนิธิ"อิศรา อมันตกุล" 5 ใน 9 ครั้ง เป็นข่าวที่มุ่งสนองตอบความต้องการของทั้งสองกลุ่มเป้าหมายนี้

และเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางการเมือง มติชนที่วางกลุ่มเป้าหมายชัดเจนดังกล่าว จึงสามารถใช้ศักยภาพในการเป็นหนังสือพิมพ์กลุ่มการเมืองเป็นกลยุทธ์ในการสร้างรายได้จากยอดจำหน่ายและโฆษณาได้อย่างรวดเร็ว โดยการขายพื้นที่โฆษณานั้น มติชนใช้กลยุทธ์ในแนวทางเดียวกับประชาชาติธุรกิจ กล่าวคือ ลงโฆษณา 3 ครั้ง แคม 1 ครั้ง

ข่าวพฤษภาทมิฬ ทำให้ยอดจำหน่ายมติชนขึ้นมาเป็นอันดับ 3 ในตลาดรวมรองจาก ไทยรัฐและเดลินิวส์ และเป็นผลให้รายได้จากการโฆษณาของมติชน กลายมาเป็นรายได้หลักแทน ประชาชาติธุรกิจในขณะนั้น

รายได้จากการโฆษณาที่เพิ่มขึ้นของมติชน เป็นผลมาจากกลยุทธ์สร้างแรงจูงใจจากฐานความเชื่อถือ และจุดยืนในการนำเสนอข่าวที่เน้นความเป็นอิสระ มีจุดยืนที่มั่นคง ประกอบกับ วัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานมีความภักดีต่อองค์กรสูงเป็นแรงผลักดัน

การขยายฐานข่าวจากความเชื่อถือ เป็นกลยุทธ์สำคัญที่มีแรงผลักดันอีกทางหนึ่ง จากเงินทุนที่ระดมผ่านตลาดหุ้น อันเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะสร้างแรงจูงใจด้วยกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อแสดงถึงประสิทธิผลของผลิตภัณฑ์ ฉะนั้น มติชนหลังเข้าตลาดหุ้นจึงมีการวางแผนงานข่าวที่จะขยายแนวกว้าง ให้ครอบคลุมประเภทข่าวมากยิ่งขึ้นด้วยเป้าหมายขยายฐานผู้อ่านไปสู่ชนบท โดยได้เปิดหน้า "เทคโนโลยีเกษตร" พิมพ์ 4 สี และเพิ่มเนื้อหาหน้า "สตรี - บ้าน庭" หน้า "บทความ" และหน้า "เศรษฐกิจ"

หน้าเทคโนโลยีเกษตร นอกจากการให้ความรู้กับผู้อ่านในชนบทซึ่งส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรแล้ว ยังมีความรู้ด้านเทคโนโลยีง่ายๆ กับการใช้เครื่องอำนวยความสะดวกและเครื่องอุปโภคบริโภค ในทางประหยัดและวิธีการรักษา ดูแลทั้งกลุ่มผู้อ่านในเมืองและชนบท

ในส่วนข่าวเศรษฐกิจหลังจากที่มติชนเข้าตลาดหุ้น ซึ่งอยู่ในยุคต้นของเศรษฐกิจฟองสบู่ มีการขยายพื้นที่ข่าวเศรษฐกิจออกไป พร้อมๆ กับการเพิ่ม "ฮอตไลน์เศรษฐกิจ" ซึ่งเป็นข่าวล่าสุดในแต่ละวัน ในขณะที่ข่าวอาชญากรรมมีการเพิ่มเนื้อที่เพื่อสะท้อนให้เห็นเหตุการณ์ทุกด้านที่เกิดขึ้นในสังคม และให้เนื้อที่ข่าวกับส่วนที่เป็นหน้าต่อข่าว ด้วยข่าวสำคัญๆ กระจายความสนใจออกไปให้ทั่วฉบับ

เมื่อพิจารณากลยุทธ์ในการนำเสนอข่าวของมติชน ที่ใช้เนื้อหาข่าวการเมืองเป็นหลัก เพื่อกลุ่มเป้าหมายนักการเมือง ข้าราชการแล้ว จุดแข็งของมติชนก็คือสามารถสร้างรายได้จากยอดจำหน่ายที่แน่นอน แต่ในขณะเดียวกันเนื้อหาข่าวการเมืองที่เข้มข้น ตรงไปตรงมา ก็อาจเป็น

จุดอ่อนในเชิงธุรกิจที่ลูกค้าโฆษณาไม่มั่นใจในการลงโฆษณาได้ และเป็นอุปสรรคในการขยายฐานไปสู่กลุ่มคนอ่านในตลาดล่าง

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในการดำเนินงานมติชน กับนโยบายทางด้านต่างๆ การเสนอข่าวการเมืองที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ นักการเมืองและข้าราชการ เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายข่าวที่เน้นความชัดเจน เป็นอิสระ และเป็นผลในการขยายความเชื่อถือในสถาบันมติชนเป็นเครดิตในการระดมทุนในตลาดหุ้นตามนโยบายธุรกิจ

## 2.2 ข่าวสด

โครงสร้างการบริหารข่าวสด ประกอบด้วย เกียรติชัย พงษ์พานิช บรรณาธิการ ฐาภรณ์ ปูนปาน บรรณาธิการบริหาร โดยมีการแบ่งแผนกข่าว ในลักษณะเดียวกับมติชน แต่วิธีการบริหารข่าวจะไม่ใช่ระบบเช่นเดียวกับมติชน ซึ่งฐาภรณ์ ปูนปาน กล่าวถึงรูปแบบการทำงานของข่าวสดว่า

"ข่าวสดจะเป็นหนังสือพิมพ์ที่โต๊ะข่าวใหญ่มาก หัวหน้าข่าว ๖ คน จะนั่งพร้อมกันตลอด อยู่ด้วยกันจนถึงเที่ยงคืนโดยเฉลี่ย มีรีโตรีโออีก 10 กว่าคน ถ้าเทียบกันตัวต่อตัว ข่าวสดสู้ไทยรัฐไม่ได้ ถ้าคิดว่าไทยรัฐคือเบอร์หนึ่ง 15 ปี ถึงเป็นรีโตรีโอ 20 ปีถึงเป็นหัวหน้าข่าว ดังนั้นถ้าข่าวสดที่เพิ่งเกิดใหม่ จะสร้างคนไปสู้ย่อมไม่ทันแน่นอน จึงต้องใช้วิธีการหมาหมู่ คือ 5 ปี เป็นหัวหน้าข่าวทั้งหมด 6 คนมาจากคนละสาขา ซึ่งรวมความชำนาญแล้วอาจจะได้ถึง 30 ปี ข่าวสดจะสามารถสู้เขาได้แน่ถ้ารวมหัวทำงานเป็นทีม ประเด็นคือ ทุกคนต้องอยู่ให้ครบแล้วทำให้เป็นทีม.."

การทำงานเป็นทีมของข่าวสด ด้วยแนวคิดในการระดมทุกส่วนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการเสนอข่าว ทำให้ข่าวของข่าวสดมีความลุ่มลึก รอบด้าน อย่างไรก็ตามในช่วงปีแรกของข่าวสด ทิศทางและนโยบายข่าวมิได้สะท้อนความเป็นมติชน ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่ผลิตหนังสือพิมพ์คุณภาพ ในขณะที่ข่าวสดได้ผ่านยุคสมัยของความล้มเหลวมายาวนาน ในยุคสุดท้ายของข่าวสดก่อนที่จะเปลี่ยนกลุ่มบริหารมาเป็นมติชน ความเชื่อถือซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของงานข่าวอยู่ในระดับที่ต่ำมาก ซึ่งเป็นผลโดยตรงให้ข่าวสดยุคนั้นไม่สามารถสร้างรายได้จากการโฆษณาได้และเลิกกิจกรรมไปในที่สุด



ฐาภร บุนปาน กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า

"ชื่อเก่าไม่ดี ทุกคนบอกว่าของเก่าไม่ดี ออกหนังสือพิมพ์ชื่อใหม่่ง่ายกว่า เพราะไม่ใช่สมัยคุณเผด็จ ฐาภิฎฎฎฎ คนเดียว แต่หลายๆคนที่เข้ามาบริหารจนไม่รู้ว่าจะโทษใคร หลายยุคมาก พอไม่รุ่งคนจะทำก็ท้อใจนิดหน่อย จึงมีการเสนอให้ใช้ชื่อใหม่่ง่ายกว่า ที่ทีมงานเสนอขอทำเอง ไม่เอาทีมคุณเผด็จ เพราะการปั้นบุคลากรให้ 2 ทีมงานมาอยู่ด้วยกัน 2 วัฒนธรรม กว่าจะกลืนกันได้หนังสือพิมพ์อาจจะเจ๊งก่อน เพราะฉะนั้นใช้คนที่มีวัฒนธรรมคล้ายๆกัน ทีมดิชนมีอยู่ลงมาทำงานร่วมกันโดยพฤตินัย แต่ในทางนิตินัยยังแยกกันอยู่คนละบริษัท"

บรรณาธิการบริหารข่าวสด ซึ่งถูกส่งมาจากประชาชาติธุรกิจตามนโยบายของผู้บริหารมติชน ยังกล่าวถึงปัญหาที่นำไปสู่กลยุทธ์การทำหนังสือพิมพ์แนวตลาดในแบบมติชนว่า

"ปัญหาต่อมาก็คือ เมื่อมีหนังสือพิมพ์อยู่ 2 เล่ม 2 ลักษณะ เล่มที่ 3 จะคืออะไร ถึงแม้ข่าวสดจะยังไม่ใช้หนังสือพิมพ์ในเครือทางบัญชี ในทางกฎหมายก็อยู่ด้วยกันอยู่ดี ถ้าทำมาดีกันเอง ซึ่งเมื่อคิดแล้วมติชนมีหนังสือพิมพ์ธุรกิจ การเมือง แล้วที่จะทำได้คือหนังสือพิมพ์แนวตลาด เพราะฉะนั้นมันคือโจทย์ที่ไม่มีทางเลือก มติชนอิมเมจก็ไม่ใช้หนังสือพิมพ์ที่ทำในแนวตลาดด้วย ในที่สุดก็ต้องทำต่อไป รับหัวสีมา ก็ต้องทำหัวสีต่อไป"

ความจำเป็นที่จะต้องทำหนังสือแนวตลาดที่เป็นมติชน ให้อยู่ได้นำไปสู่กลยุทธ์การบริหารข่าวด้วยทีมงานที่มาจากมติชน และได้บทสรุปในทิศทางของข่าวสดในแบบมติชนหลังจากระยะเวลาผ่านไป 1 ปี

"คุณทำหนังสือพิมพ์ตลาดได้ แต่ทำอย่างไรจึงจะเป็นตลาดอย่างมีรสนิยม ไม่ถ้อย ไม่เถื่อน คนอ่านแล้วรู้สึกว่าเขาเข้าบ้านให้ลูกอ่านได้ หลังจากนั้นพอพวกเราหาตัวเองเจอว่า เราได้มีกรอบ มีแนวข่าวกำลังมันอยู่ มันในระดับอันสมควร ภาษาอันควร เรื่องอันควร ไม่มันกับคนตาย คนที่เสียหาย ไม่ดีหัวหมา ด่าแม่เจ๊ก อย่างเดียว คือจุดหลักของการทำงาน"

การค้นพบแนวทางหนังสือตลาดที่มีรสนิยม ทำให้ข่าวสดสามารถขยายฐานไปยังตลาดล่างได้อย่างรวดเร็ว ด้วยกลยุทธ์การทำข่าวเชิงสะท้อนสังคม ข่าวอาชญากรรมในแบบข่าวเชิงสืบสวนสอบสวน จากรูปแบบเดิมของข่าวประเภทนี้ที่เป็นเพียงข่าวรายงานเหตุการณ์ในหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณทั่วไป

ณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์ กล่าวถึงจุดแข็งในประเด็นนี้ ซึ่งทำให้ยอดจำหน่ายข่าวสดเพิ่มขึ้นถึง 400 เปอร์เซ็นต์

" ..เราเจาะข่าวได้ลึก กว้างกว่าคนอื่นเริ่มตั้งแต่คดีแม่ลูกศรึระชนันท์ เพชรราชาฯ โดยเราใช้วิธีการทำงานควบคู่ไปกับตำรวจเลย ผลจากการเจาะข่าวทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น 400 เปอร์เซ็นต์ ต่อมาเป็นข่าวพระยันตระ มีมติชนช่วยเล่นข่าวอีกทางหนึ่ง ทำให้ข่าวสดและมติชนเติบโตขึ้นมา"

ยอดจำหน่ายข่าวสดที่ก้าวกระโดดอย่างรวดเร็วด้วยกลยุทธ์การดำเนินงานข่าว ที่สร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์เดียวกันระหว่างข่าวสด และไทยรัฐที่เป็นผู้นำในหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณ ทำให้รายได้โฆษณาของข่าวสดขึ้นมาอยู่ที่อันดับหนึ่งของมติชน ในขณะที่ประชาชาติธุรกิจซึ่งเคยเป็นผลิตภัณฑ์หลักที่สร้างรายได้สูงสุดของเครือข่ายมติชน ลงมาอยู่ที่อันดับสุดท้ายซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไปในส่วนกลยุทธ์ของประชาชาติธุรกิจ

หากพิจารณาจุดแข็งของข่าวสด พบว่า ข่าวเชิงสะท้อนสังคม เช่น ข่าวพระยันตระ และแม่ลูกศรึระชนันท์ซึ่งเป็นข่าวที่ข่าวสดเคยได้รับรางวัลยอดเยี่ยมมูลนิธิ "อิศรา อมันตกุล" จะเป็นแนวทางการนำเสนอข่าวที่ทำให้ข่าวสดสามารถแบ่งส่วนตลาดจากหนังสือพิมพ์เชิงปริมาณ เช่น ไทยรัฐและเดลินิวส์ได้ส่วนหนึ่ง หากการใช้ข่าวเหตุการณ์เป็นจุดเชื่อมโยงนำไปสู่นโยบายธุรกิจที่มุ่งสร้างรายได้จากการโฆษณาและจัดจำหน่าย ยังมีความเสี่ยงในเชิงธุรกิจ ในกรณีที่ไม่มีเหตุการณ์โดดเด่นเพียงพอในการพัฒนาขึ้นเป็นข่าวในระดับเดียวกับข่าวพระยันตระ และแม่ลูกศรึระชนันท์ ในกรณีเช่นนี้ ไทยรัฐและเดลินิวส์ ยังมีภาพพจน์ทางการตลาดที่ผู้อ่านจะเลือกซื้อจากหัวหนังสือไทยรัฐ แลเดลินิวส์มากกว่า

### 2.3 ประชาชาติธุรกิจ

ชลิต กิตติญาณทรัพย์ บรรณาธิการบริหารประชาชาติธุรกิจ เป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการสูงสุดในกองบรรณาธิการ โดยมีสายบังคับบัญชาลงมาที่บรรณาธิการข่าว ผู้ช่วยบรรณาธิการข่าว หัวหน้าข่าว ลงมาถึงผู้ช่วยหัวหน้าข่าวที่เป็นนักข่าว

บริบททางสังคมในยุคแรกของมติชน เป็นตัวกำหนดให้ประชาชาติธุรกิจ ต้องนำเสนอเนื้อหาข่าวที่ไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายในเชิงอุดมการณ์ของเครือข่ายมติชนตั้งแต่เริ่มแรก และด้วยเนื้อหาข่าวที่เป็นข่าวเฉพาะกลุ่ม ประชาชาติธุรกิจจึงมีทิศทางในการตอบสนองกลุ่มธุรกิจ และกลุ่มโฆษณามากกว่าการตอบสนองความต้องการข่าวสาร ข้อมูลของประชาชนทั่วไป

ชลิต กิตติญาณทรัพย์ กล่าวในประเด็นนี้ว่า

"จุดเริ่มเราต้องทำธุรกิจ สภาพทางการเมืองบีบรัดไม่ให้ทำข่าวการเมือง ในอดีตที่ผ่านมาหัวหนังสือพิมพ์เป็นสิ่งที่มีรัฐบาลควบคุม ถ้าใครจะทำต้องขออนุมัติ .."

เนื้อหาของข่าวธุรกิจ ทำให้ตำแหน่งทางการตลาดของประชาชาติธุรกิจอยู่ที่กลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง และมีบทบาทที่สัมพันธ์กับสภาพทางเศรษฐกิจ ฉะนั้นความเปลี่ยนแปลงในทางเศรษฐกิจจึงเป็นผลกระทบโดยตรงต่อประชาชาติธุรกิจ โดยเฉพาะรายได้จากการโฆษณา ที่ผันผวนตามภาวะเศรษฐกิจ เช่นในกรณีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เคยเป็นรายได้หลัก

ณรงค์ จุนเจือศุภฤกษ์ กล่าวถึงทางแก้ปัญหาการขาดรายได้ในธุรกิจกลุ่มนี้ว่า

"วิธีการแก้ปัญหาด้านรายได้จากการโฆษณา ทำโดยที่บริษัทมองแนวโน้มของอสังหาริมทรัพย์ที่มีอาการฟุบตัวลงไปถึง 3 ปี แล้วจึงหาทิศทางรายได้จากการโฆษณาสินค้าประเภทอื่น เช่น รถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า เทเลคอม ทุกหมวดค่าใช้จ่ายหมดเลย ยกเว้นอสังหาริมทรัพย์ แต่ว่ารายได้ก็ยังไม่พอเพราะเวลาที่อสังหาริมทรัพย์เปิดโครงการใหม่ จะใช้ค่าโฆษณาประมาณ 1-

2 ล้าน ยุคนี้อสังหาริมทรัพย์จะใช้เงินเพียง 10 เปอร์เซ็นต์ ของสมัยบูม ประมาณ 1-2 แสนบาท และภายใน 3 ปีนี้อาจจะลดลงเหลือแค่ 5 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น."

เมื่อพิจารณาภาพรวมของประชาชาติธุรกิจ ที่ชลิต กิตติญาณทรัพย์ กล่าวว่ายโยบายในการนำเสนอข่าวไม่เปลี่ยนแปลง โดยยังยึดแนวทางในเชิงอุดมการณ์ที่ผู้วิจัยพบว่าไม่สัมพันธ์กับเนื้อหาข่าว และแนวทางในการนำเสนอข่าวทำให้จุดแข็งของประชาชาติธุรกิจที่เคยเป็นหลักในการสร้างรายได้ กลายเป็นจุดอ่อนที่ประชาชาติธุรกิจไม่สามารถพัฒนาไปให้สอดคล้องกับบริบททางสังคม ในขณะที่วิธีการนำเสนอข่าวเชิงลึกที่เงื่อนไขของเวลาไม่ได้เป็นข้อแตกต่างระหว่างหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์กับหนังสือพิมพ์รายวันมากนัก นอกจากรูปแบบการนำเสนอที่ประชาชาติธุรกิจพิมพ์กระดาษขาว ทำให้ประชาชาติธุรกิจคงมีเพียงภาพของหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์แนวธุรกิจ ที่มีความเชื่อถือเนื่องจากอยู่ในตลาดมาเป็นระยะเวลายาวนาน แต่ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องมาจากการลดลงของอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นผลกระทบมาจากภาวะทางเศรษฐกิจที่ทำให้รายได้จากการโฆษณาลดลง และจากการแข่งขันของหนังสือพิมพ์รายวันที่มีการเสนอข่าวเจาะลึกมากขึ้น จึงทำให้ประชาชาติธุรกิจต้องพยายามปรับตัวให้เสนอข่าวในด้านวิเคราะห์มากขึ้นเพื่อทำให้เกิดข้อแตกต่าง อันตรงข้ามกับมติชนและข่าวสด ซึ่งมีพัฒนาการอย่างรวดเร็ว และยังมีอัตราการเติบโตทั้งยอดจำหน่ายและโฆษณาอย่างต่อเนื่อง อันมาจากกลยุทธ์ของผู้บริหารที่มองเห็นตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจน และใช้โอกาสนั้นวางแผนกลยุทธ์รองรับนโยบายธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากกลยุทธ์การดำเนินงานหนังสือพิมพ์ในเครือข่ายมติชน ทั้ง 3 ชื่อฉบับ ที่มีทั้งกลยุทธ์เชิงรุกของมติชนและข่าวสด กลยุทธ์เชิงรับของประชาชาติธุรกิจ ซึ่งทำให้หนังสือพิมพ์ทั้ง 3 ฉบับ ยังมีฐานะทางการตลาดที่มั่นคง และมองเห็นอนาคตที่จะเติบโตและยังคงครองความเป็นผู้นำในเส้นทางธุรกิจสิ่งพิมพ์แล้ว ยังมีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องอีกบางประการในการขยายตัวของสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชน

### 3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัว

การศึกษาพัฒนาการของเครือข่ายมติชนในบทที่ 4 สะท้อนให้เห็นปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายนี้ โดยเฉพาะปัจจัยหลัก 3 ข้อ อันได้แก่ ปัจจัยทางด้านสังคมและการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งในส่วนนี้จะกล่าวถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับบริบททางสังคมในการก่อเกิดมติชน ดังนี้

#### 3.1 ปัจจัยทางด้านสังคมและการเมือง

ในส่วนที่กล่าวถึงนโยบายธุรกิจนั้น เป้าหมายสำคัญที่จะเดินไปถึงนโยบายการดำเนินงานหนังสือพิมพ์ได้ จะต้องประกอบด้วยใบอนุญาตหัวหนังสือ เงินทุน และบุคลากรตามแนวคิดของพงษ์ศักดิ์ พยัสมิ์เชียร แต่เนื่องจากจุดเริ่มของมติชนอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางการเมือง โดยมีแนวคิดของสังคมแยกเป็น 2 ทางอย่างชัดเจน ประกอบกับอำนาจรัฐที่ยังคุมเข้มการออกหนังสือพิมพ์แนวการเมือง ที่มีเนื้อหาในการเสนอข่าวการเมืองที่หนัก มีการวิพากษ์วิจารณ์รัฐบาลรุนแรง ประชาชาติธุรกิจที่มีเนื้อหาข่าวธุรกิจเป็นหลักจึงกลายเป็นทางเลือกของหนังสือพิมพ์ฉบับแรกของกลุ่มมติชน เพื่อลดแรงกดดันทางการเมือง

อย่างไรก็ตาม เมื่อกระแสทางการเมืองอ่อนแรงลงบ้างในเวลา 1 ปีหลังการปฏิวัติ มติชนรายวันซึ่งเป็นเป้าหมายและแนวคิดที่จะทำหนังสือพิมพ์คุณภาพ ที่มีเนื้อหาสะท้อนแนวคิดในเชิงอุดมการณ์เช่นเดียวกับประชาชาติรายวัน ที่กลุ่มผู้บริหารมติชนเช่น ชรรค์ชัย บุนปาน และพงษ์ศักดิ์ พยัสมิ์เชียร เคยทำมาก็ถือกำเนิดขึ้น ทั้งที่ในขณะนั้น มติชนยังมีได้รับใบอนุญาตอย่างเป็นทางการ และมติชนตีพิมพ์และจัดหน่ายมาถึง 6 เดือนโดยที่ไม่มีใบอนุญาตหัวหนังสือ ด้วยปัจจัยทางการเมืองและสังคม ที่ทำให้สาธารณชนเข้าใจว่าเป็นหนังสือพิมพ์ที่ได้รับการสนับสนุนจากนายกรัฐมนตรีที่มาจากคณะปฏิวัติ

"มติชนออกมาโดยไม่มีใบอนุญาต แต่ว่าฉบับแรกมีรูปคุณเกรียงศักดิ์ (ชมนันทน์) นายกรัฐมนตรีนั่งอยู่ตรงกลาง คุณชรรค์ชัยอยู่ขวา คุณพงษ์ศักดิ์ซ้าย ซึ่งประชาชนคิดว่าเป็นหนังสือพิมพ์ของนายกฯหรือเปล่า.."

ฐากูร บุนปาน ผู้บริหารสิ่งพิมพ์ในเครือข่าวมติชน คนหนึ่งกล่าวถึงปัจจัยทางการเมืองที่ทำให้มติชนเกิดและขยายฐานคนอ่านต่อไปได้ ด้วยความเชื่อถือนในแนวทางการเสนอข่าวการเมืองที่อิสระ ชัดเจน ตรงไปตรงมา

ภาพรวมของปัจจัยทางด้านสังคมยังเป็นผลต่อเนื่องในยุคของข่าวสด ที่มีปัญหาในเชิงสะท้อนสังคมมากมาย และไม่มีหนังสือพิมพ์ฉบับใดกล้าพอที่จะเสนอข่าวที่เสี่ยงต่อศรัทธาของประชาชน เช่น กรณีของพระยันตระ ภาวนาพุทธโธ ทำให้ข่าวสดขยายตัวได้รวดเร็ว พร้อมกับมติชนที่มีฐานคนอ่านในกลุ่มนักการเมือง ข้าราชการ ที่นับเป็นปัจจัยสำคัญรองรับการเติบโตของมติชน ที่มีเนื้อหาข่าวสวนใหญ่มุ่งตอบสนองความต้องการของคนทั้ง 2 กลุ่มนี้

### 3.2 ปัจจัยเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจมีผลโดยตรงต่อประชาชาติธุรกิจ โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจฟองสบู่ ที่เริ่มในสมัยพล.อ.ชาติชาย ชุณหะวัณ (พ.ศ.2531-2534) นโยบายส่งเสริมการลงทุนในด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทำให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สามารถสร้างรายได้จากการโฆษณาให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะประชาชาติธุรกิจที่วางเป้าหมายไว้ที่กลุ่มผู้อ่านระดับกลางถึงระดับสูง ฉะนั้นรายได้หลักของกลุ่มมติชนในยุคนั้นจึงมาจากประชาชาติธุรกิจ แต่เมื่อฟองสบู่แตกโฆษณาจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ลดลงเหลือเพียง 10 เปอร์เซ็นต์ ประชาชาติธุรกิจก็กลับมีความสามารถในการสร้างรายได้จากโฆษณาน้อยที่สุดในกลุ่มสิ่งพิมพ์เครือข่าวมติชน

ในขณะที่ปัจจัยเศรษฐกิจมีผลต่อมติชนรายวันในยุคหนึ่ง ที่มีส่วนแบ่งรายได้จากการโฆษณาอสังหาริมทรัพย์ แต่ด้วยเนื้อหาข่าวที่สามารถสนองตอบความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่ฐานกว้างกว่าประชาชาติธุรกิจ และมีเป้าหมายในการใช้ยอดจำหน่ายเป็นหลักในการสร้างความเติบโต มติชนจึงมิได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจมากนัก และสามารถขยายฐานคนอ่านต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับข่าวสด ที่มีปัจจัยทางสังคมเป็นตัวกำหนดความอยู่รอดมากกว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ตารางที่ 4 โครงสร้างรายได้ของ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

รายได้จากการจำหน่าย

(หน่วย : ล้านบาท)

	2535	%	2536	%	2537	%	2538	%	2539	%
มติชนรายวัน	122.28	58.72	98.57	55.78	113.54	55.50	150.23	54.28	174.63	56.55
ประชาชาติธุรกิจ	22.62	10.86	19.62	11.10	21.18	10.35	21.05	7.61	21.94	7.11
มติชนสุดสัปดาห์	54.66	26.25	42.43	24.01	45.54	22.26	63.44	22.92	65.54	21.23
อสังหาริมทรัพย์	-	-	-	-	1.26	0.62	1.56	0.56	0.91	0.3
อื่น ๆ <sup>(1)</sup>	8.69	4.17	16.09	9.11	23.06	11.27	40.47	14.62	45.74	14.81
รวม	208.25	100.00	176.71	100.00	204.58	100.00	276.75	100.00	308.76	100.00

<sup>(1)</sup>รวมรายได้จากการจำหน่ายนิตยสารศิลปวัฒนธรรม เทคโนโลยีชาวบ้าน เส้นทางเศรษฐกิจ และพ็อกเก็ตบุ๊กอื่น ๆ

รายได้จากโฆษณา

(หน่วย : ล้านบาท)

	2535	%	2536	%	2537	%	2538	%	2539	%
มติชนรายวัน	244.28	36.96	337.8	41.52	415.00	41.33	459.10	46.10	440.12	47.87
ประชาชาติธุรกิจ	401.27	60.47	465.18	55.09	550.95	54.60	484.68	48.67	422.29	45.93
มติชนสุดสัปดาห์	12.21	1.86	14.46	1.78	16.91	1.70	24.76	2.49	27.14	2.95
ศิลปวัฒนธรรม	2.84	0.43	4.17	0.51	6.13	0.62	7.97	0.80	8.06	0.87
เทคโนโลยีชาวบ้าน	1.77	0.27	2.51	0.31	2.72	0.27	4.32	0.43	6.27	0.68
เส้นทางเศรษฐกิจ	-	-	-	-	-	-	2.39	0.24	2.21	0.24
อสังหาริมทรัพย์	-	-	6.45	0.79	13.08	1.32	9.41	0.94	5.51	0.60
อื่น ๆ	-	-	-	-	1.52	0.15	3.26	0.33	7.89	0.86
รวม	662.37	100.00	830.57	100.00	1006.31	100.00	995.89	100.00	919.49	100.00

ตารางที่ 5 โครงสร้างรายได้ของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประเภทของ  
สิ่งพิมพ์

(หน่วย : ล้านบาท)

	2535	%	2536	%	2537	%	2538	%	2539	%
มติชนรายวัน										
- รายได้จากกาจำหน่าย	122.28	13.32	98.57	9.35	113.54	8.73	150.23	9.56	174.63	10.47
- รายได้จากกาโฆษณา	244.28	26.60	337.80	32.05	415.00	31.89	459.10	29.21	440.12	26.39
รวม	366.56	39.92	436.37	41.40	528.54	40.62	609.33	38.77	614.75	36.87
ประชาชาติธุรกิจ										
- รายได้จากกาจำหน่าย	22.62	2.46	19.62	1.86	21.18	1.63	21.05	1.34	21.94	1.32
- รายได้จากกาโฆษณา	401.27	43.70	465.18	44.13	550.95	42.34	484.68	30.83	442.29	25.33
รวม	423.89	46.16	484.80	45.99	572.13	43.97	505.73	32.17	444.23	26.64
มติชนสุดสัปดาห์										
- รายได้จากกาจำหน่าย	54.66	5.95	42.43	4.03	45.54	3.50	63.44	4.04	65.54	3.93
- รายได้จากกาโฆษณา	12.21	1.33	14.46	1.37	16.91	1.30	24.76	1.58	27.14	1.63
รวม	66.87	7.28	56.89	5.40	62.45	4.80	88.20	5.62	92.68	5.56
อื่น ๆ <sup>(1)</sup>										
- รายได้จากกาจำหน่าย	8.69	0.95	16.09	1.53	24.32	1.87	42.03	2.67	46.65	2.80
- รายได้จากกาโฆษณา	4.61	0.50	13.13	1.25	23.45	1.80	27.35	1.74	29.94	1.80
รวม	13.30	1.45	29.22	2.78	47.77	3.67	69.38	4.41	76.59	4.60
รายได้อื่น ๆ <sup>(2)</sup>	47.57	5.19	46.73	4.43	90.29	6.94	299.23	19.04	438.98	26.33
รายได้รวม	918.19	100.00	1054.01	100.00	1301.18	100.00	1571.87	100.00	1667.23	100.00

<sup>(1)</sup> รวมรายได้จากการจำหน่าย และโฆษณาโดยสารอสังหาริมทรัพย์ ศิลปวัฒนธรรม เทคโนโลยีชาวบ้าน เส้นทางเศรษฐกิจ และพ็อกเก็ตบุ๊กอื่น ๆ

<sup>(2)</sup> รวมรายได้จากการรับจ้างพิมพ์ และรายได้อื่น ๆ

ตารางที่ 6 โครงสร้างรายได้ของบริษัท ข่าวสด จำกัด

(หน่วย : ล้านบาท)

	2535	%	2536	%	2537	%	2538	%
รายได้จากการขาย								
หนังสือพิมพ์	14,846	53.91	27,858	64.47	55,692	53.46	190,106	51.26
รายได้จากการขายโฆษณา	11,423	41.48	14,183	32.82	46,229	44.38	168,873	45.53
รายได้อื่น ๆ	1,270	4.61	1,173	2.71	2,251	2.16	11,888	3.21
รวม	27,539	100.00	43,214	100.00	104,172	100.00	370,867	100.00



อย่างไรก็ตามปัจจัยลบทางเศรษฐกิจในช่วงฟองสบู่แตก กลับเป็นปัจจัยบวกให้เครือข่ายมติชนสามารถใช้นโยบายเชิงอนุรักษ์ ที่เน้นความระมัดระวังในการขยายงาน ให้เติบโตช้าๆ และมั่นคง พัฒนาการต่อไปได้ ด้วยการลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และประการสำคัญคือการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ด้วยความสามารถในการจ่ายโบนัสปลายปีในปี 2540 ให้กับพนักงานในขณะที่กลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์อื่นต่างลดจำนวนเงินโบนัส หรือประกาศงดจ่ายโบนัสอย่างเป็นทางการ ปัจจัยทางด้านผู้บริหารและบุคลากรของมติชน จึงนับเป็นจุดแข็งที่องค์กรสิ่งพิมพ์อื่นไม่มี และเป็นปัจจัยหลักที่ผู้บริหารมติชน ใช้ในการสร้างความเติบโตให้กับองค์กร

### 3.3 ปัจจัยผู้บริหารและบุคลากร

การสร้างผู้บริหารจากนักหนังสือพิมพ์ เป็นปัญหาในเชิงบริหารอย่างมากในองค์กรธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่ แต่มติชนสามารถสร้างอุปสรรคจากปัญหาดังกล่าว ให้กลายเป็นจุดแข็งสำหรับองค์กร ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้นักหนังสือพิมพ์ที่ทำงานและเติบโตมากับองค์กรมติชน ขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ต้องดูแล รับผิดชอบนโยบายธุรกิจ ควบคู่ไปกับการทำหน้าที่นักหนังสือพิมพ์ที่ดี อันสะท้อนแนวคิดในเชิงอุดมการณ์ของหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับ ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในส่วนของพัฒนาการในบทที่ 4

ความต่อเนื่องยาวนานในการทำงานภายในองค์กรมติชนของพนักงานระดับบริหาร และปฏิบัติการหล่อหลอมให้คนทั้งสองส่วนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันในฐานะเจ้าขององค์กรมติชน ซึ่งได้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่นที่สุดในกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์

นอกจากนั้นด้วยแนวคิดของผู้บริหารที่ใช้การตลาดสมัยใหม่มาเป็นหลักในการพัฒนาองค์กร ซึ่งย่อหมายถึงการพัฒนาคนภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่จะทำหนังสือพิมพ์คุณภาพ

คุณภาพของคนจึงได้รับการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมความรู้ในเชิงบริหารธุรกิจ และใช้การบริหารจริงภายในกองบรรณาธิการเป็นแบบฝึกหัดในห้องเรียน เช่น การนำระบบบริหารงบประมาณมาใช้ในบริษัท เพื่อให้ทุกหน่วยเข้าใจถึงต้นทุน และการลงทุนในแผนงานต่างๆ

เมื่อพิจารณาปัจจัยผู้บริหารและบุคลากรของสิ่งพิมพ์ในเครือข่ายมติชนแล้ว นับว่าเป็นไปตามปรัชญาในการทำงานที่พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร บรรณาธิการอำนวยการ เน้นย้ำว่า ต้องเป็นนักหนังสือพิมพ์ที่ดี และมีความภาคภูมิใจว่าเป็นส่วนหนึ่งของมติชน ซึ่งด้านหนึ่งเป็นปัจจัยลดความขัดแย้งภายในองค์กร ที่นับเป็นปัญหาสำคัญของการทำงานหนังสือพิมพ์อันมีความขัดแย้งทางความคิดระหว่างบุคลากรที่ทำงานในกองบรรณาธิการสูง

พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร กล่าวถึงปัจจัยบวกของมติชนในข้อนี้ว่า

"ทุกองค์กรมีปัญหาคน มากกว่า 1 คนย่อมมากกว่า 1 ความคิด ย่อมมีความขัดแย้ง มติชนก็เช่นกัน ความขัดแย้งในองค์กรเรามีวิธีแก้ไข โดยมีขบวนการในการแก้ไขข้อขัดแย้ง ด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน มีความภูมิใจในการทำงานที่ชัดเจน ทุกคนรู้หน้าที่ ทำให้ปัญหานั้นน้อยลง ถ้าเราสามารถจัดการปัญหาทำออกมาเป็นภาพได้ โดยมีขบวนการในการแก้ไข.."

อย่างไรก็ตาม มติชนยังมีปัญหาด้านบุคลากร ที่พงษ์ศักดิ์ พยัฆวิเชียร กล่าววาระบบอาวุโสที่สั่งสมมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ผู้น้อยไม่กล้าแข่งผู้ใหญ่ ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดและรับความคิดใหม่ๆได้ ซึ่งทางแก้ก็คือการฝึกอบรมให้เข้าใจในลักษณะงาน และเข้าใจในการทำงานร่วมกัน