



## การเจรจาต่อรองข้ามวัฒนธรรมในธุรกิจระหว่างประเทศ

เพ็ญศิริ สุธรรมโน\*

### บทคัดย่อ

ในการเจรจาต่อรองระหว่างชนชาติที่แตกต่างกัน จะต้องศึกษาถึงวัฒนธรรมของคู่เจรจาอย่างถ่องแท้ เพื่อสร้างความเข้าใจ ข้อได้เปรียบ และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ไม่ตั้งใจ โดยมุ่งหวังผลสำเร็จตามเป้าหมายของการเจรจาเป็นหลัก

**คำสำคัญ :** การเจรจาต่อรองข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Negotiation)

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ หมายถึง การพูดคุยโต้ตอบระหว่างบุคคลสองฝ่ายขึ้นไป เพื่อมุ่งหวังข้อตกลงร่วมกัน การเจรจาต่อรองถือว่ามีผลสำคัญต่อการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจ การเจรจาต่อรอง เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินธุรกิจอยู่ตลอดเวลา เช่น การตกลงซื้อขายสินค้า การทำสัญญา การแลกเปลี่ยนประโยชน์ทางการค้า การร่วมลงทุน การเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่ผู้เจรจาสองฝ่ายมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะต้องสนใจและทำความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมของคู่เจรจาต่อรอง เพื่อไม่ให้เกิดการสื่อสารที่ผิดพลาดหรือเกิดความขัดแย้งอย่างรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ดังนั้นความแตกต่างทางวัฒนธรรม จึงถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการเจรจาต่อรองระหว่างคนสองชนชาติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้เจรจาต้องการ

การเจรจาต่อรองจะประกอบด้วย เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการเจรจา และผู้ร่วมเจรจาต่อ

รองตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ในการเจรจาต่อรองจะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน และการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ การเจรจาต่อรองแบบแข่งขันหมายถึง การเจรจาต่อรองที่มีฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ และมีอีกฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์ เป็นวิธีการที่ให้ประโยชน์แก่ผู้ที่เข้มแข็งกว่า จะไม่มีข้อตกลงที่ยุติธรรม เพราะทุกฝ่ายจะพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ของฝ่ายตน โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ในระยะเวลายาวนาน ส่วนการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือหมายถึงการเจรจาต่อรองที่ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน ต่างฝ่ายต่างเป็นผู้ชนะ ทั้งสองฝ่ายจะร่วมมือกันเพื่อหาข้อตกลงที่เป็นไปได้และดีที่สุดของทั้งสองฝ่าย เป็นการแก้ไขปัญหาร่วมกันมากกว่าจะต่อสู้กัน กระบวนการในการเจรจาต่อรอง จะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

### 1. การเตรียมการก่อนการเจรจาต่อรอง

ผู้เข้าร่วมการเจรจาต้องมีข้อมูลที่ชัดเจนและเป็นที่เชื่อถือได้ ต้องมีการประเมินคู่เจรจาต่อรองหรือฝ่าย

\* หัวหน้าสาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ



ตรงข้าม รวมถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และกำหนดหัวข้อหรือขั้นตอนที่จะเข้าสู่การเจรจาต่อรองที่ได้ผลดี นอกจากนี้จะต้องกำหนดสถานที่ เวลา และผู้ร่วมทีมเจรจาต่อรอง

**2. การเข้าสู่การเจรจาต่อรอง** ผู้เจรจาจะต้องคำนึงถึง

1. **การพบปะเพื่อสร้างความไว้วางใจ** เป็นการสร้างบรรยากาศของการเจรจาต่อรอง หรือเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคู่ต่อรองในทางที่ดีก่อน เช่น การเอ่ยถึงเรื่องที่คู่เจรจาสงเกตใจหรืองานอดิเรกของคู่เจรจา ความสำเร็จในอดีตของคู่เจรจา เป็นต้น ในบางชนชาติ เช่นคนอเมริกัน จะไม่นิยมการสร้างบรรยากาศก่อนการเจรจา ชอบที่จะเข้าสู่ประเด็นหลักของการเจรจามากกว่า

2. **การมุ่งสู่ประเด็นหลักหรือวัตถุประสงค์ของการเจรจาต่อรอง** เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้เจรจาต่อรองจะต้องให้ความสำคัญหลังจากการได้สร้างบรรยากาศแล้ว โดยผู้เจรจาต่อรองจะต้องกำหนดลำดับขั้นตอนให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลในการเจรจาให้มากที่สุด

3. **การชักจูงใจ** เป็นขั้นตอนต่อไปของการเข้าสู่การเจรจาต่อรองคือ อาจจะเป็นการชักจูงใจเชิงรุก หรือบางชนชาตินิยมเชิงรับหรือการชักจูงใจอย่างค่อยเป็นค่อยไป

4. **การยินยอมและตกลง** เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเข้าสู่การเจรจาต่อรอง ซึ่งบางชาตินิยมที่จะสรุปประเด็นที่ละประเด็นให้เกิดความชัดเจนก่อนการตกลงยินยอม แต่บางชนชาติอาจจะพิจารณาในภาพรวมและไม่ยินยอมข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะคำนึงถึงสัมพันธภาพในระยะยาวระหว่างกันมากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ

การเจรจาต่อรองในธุรกิจระหว่างประเทศจะเป็นไปในเรื่องของการซื้อขายสินค้าและบริการ

การขยายธุรกิจ การร่วมลงทุน การติดต่อขอซื้อลิขสิทธิ์ เป็นต้น การเจรจาต่อรองในธุรกิจระหว่างประเทศจะมีความซับซ้อนมากกว่าการเจรจาต่อรองของธุรกิจภายในประเทศ เพราะคู่เจรจาต่อรองมีภาษาและพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การเจรจาต่อรองในธุรกิจระหว่างประเทศนี้ ผู้บริหารที่ต้องการความสำเร็จต้องให้ความสนใจและระมัดระวังในเรื่องความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม

**วัฒนธรรม (Culture)** หมายถึง รูปแบบวิถีทางในการดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคมแต่ละยุคสมัย ซึ่งจะถูกแสดงออกในรูปแบบของค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี ความนึกคิด การแต่งกาย ภาษารสนิยม กีฬา ศิลปะ เป็นต้น อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีผลต่อความคิดและกระบวนการตัดสินใจของคนในสังคมหนึ่ง ๆ ย่อมส่งผลถึงลักษณะของการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกันไป

**การเจรจาต่อรองข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Negotiation)** หมายถึง การเจรจาต่อรองของคู่ต่อรองที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่ต่างกัน การเจรจาต่อรองของคนต่างวัฒนธรรมกันจะต้องคำนึงถึงภาษาที่ใช้ กิริยาท่าทาง มารยาทสังคม ค่านิยม ประเพณี ความเชื่อของคู่เจรจาหรือคู่ต่อรอง เพื่อป้องกันการเข้าใจผิดอย่างไม่ตั้งใจ ดังนั้นผู้บริหารระหว่างประเทศที่มุ่งหวังความสำเร็จในการเจรจาต่อรองจะต้องปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาวัฒนธรรมของคนในสังคมของคู่เจรจาต่อรองอย่างถ่องแท้ เพราะถือได้ว่าวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมและแนวคิดของคนในสังคม การเข้าใจวัฒนธรรมของคู่เจรจาอย่างถ่องแท้ จะทำให้เข้าใจความคิดและวิธีการเจรจาของคู่ต่อรองได้ในระดับหนึ่ง

2. ศึกษาถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง



ของแต่ละชนชาติ ได้แก่ วิธีการสื่อสารที่ได้ผลดี บทบาทของผู้นำและทีมเจรจา การให้เกียรติคู่เจรจา การมุ่งใจ การสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ เวลาที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง กระบวนการตัดสินใจ เพื่อการสร้างข้อได้เปรียบต่อคู่เจรจา หรือการป้องกันการสูญเสียทางธุรกิจ อันเนื่องมาจากความขัดแย้งหรือการเข้าใจผิดระหว่างกัน

ผู้บริหารต้องมีการวางแผนในการเจรจาต่อรองกับคู่เจรจาที่เป็นคนละชนชาติหรือคนละวัฒนธรรม การศึกษาวัฒนธรรมของคู่เจรจา กลยุทธ์ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จก่อนเข้าสู่การเจรจาต่อรอง ซึ่งในการวางแผนเพื่อการเจรจาต่อรองมีดังนี้

- การเตรียมข้อมูล เป็นการประเมินคู่เจรจาต่อรอง สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรอง ผลที่จะได้รับ ความสามารถของคู่เจรจา ข้อจำกัด จุดอ่อนและจุดแข็งของคู่เจรจา

- สถานที่เจรจาต่อรอง ถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง เพราะการเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นในบ้านของตนหรือประเทศของตน ฝ่ายเจ้าบ้านมักจะเป็นฝ่ายได้เปรียบ อย่างไรก็ตาม การเจรจาต่อรองเพื่อการลงทุนในต่างประเทศ ก็ควรจะมีขึ้นในประเทศที่มีการลงทุนเพื่อการสำรวจสภาพแวดล้อม ในการเจรจาต่อรองนอกสถานที่ของคู่เจรจา จะต้องมีการนำข้อมูลและผู้ร่วมเจรจาที่จำเป็นในจำนวนจำกัดเท่านั้น

- บุคคลที่จะเป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรอง การเตรียมทีมเจรจาที่เป็นตัวแทนของธุรกิจ ควรจะมีจำนวนน้อยที่สุดเพื่อผลในการประหยัดค่าใช้จ่าย และความคล่องตัวในการตัดสินใจ แต่ทีมเจรจาที่มีจำนวนมากกว่ามักได้เปรียบคู่เจรจาที่มีจำนวนน้อยกว่าในเรื่องกำลังใจ และยังได้เปรียบในเรื่องของความรอบคอบและรายละเอียดของข้อตกลง

- ขอบเขตของการเจรจา หมายถึงการกำหนดวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ที่ต้องการจะ

ได้รับ เพื่อกำหนดการเจรจาต่อรองไม่ให้หันเหไปในทิศทางที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังต้องมีข้อมูลในเรื่องทรัพยากรและขีดจำกัดที่เป็นอุปสรรคในการต่อรอง โดยผู้เจรจาต่อรองจะต้องใช้กลยุทธ์ในเชิงรุกในขอบเขตของข้อจำกัดให้มากที่สุด เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของการเจรจาต่อรอง

- เวลาที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง ควรจะทราบกำหนดเวลาที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง หรือหากไม่ทราบแน่ชัด ก็จะต้องประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าว่าจะใช้เวลาเท่าใดจึงจะเหมาะสม เพื่อกำหนดวิธีการให้ได้ผลดีตามกำหนดเวลาที่มีอยู่

### การเจรจาต่อรองทางธุรกิจของบางชนชาติ

นักธุรกิจระหว่างประเทศจะต้องให้ความสนใจวัฒนธรรมของแต่ละชนชาติ นอกเหนือไปจากพื้นฐาน ความเป็นอยู่ เพื่อเข้าใจขอบเขต การแสดงออก มารยาทสังคม และแนวคิดของคู่เจรจาต่อรองของชาวต่างชาติที่เป็นคู่เจรจา เพื่อกำหนดบทบาทของตนเองให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของแต่ละวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายคือ ผลประโยชน์ของการเจรจาต่อรองให้ได้มากที่สุด หรือเกิดการสูญเสียในการเจรจาต่อรองให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

### การเจรจาต่อรองทางธุรกิจของคนจีน

การทำธุรกิจในประเทศจีนจะต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นส่วนใหญ่ วัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรองจะทำเพื่อหมู่คณะ คนจีนนิยมการช่วยเหลือพวกพ้องของตน และมักจะใช้ระบบครอบครัวที่มีสายสัมพันธ์กันในขอบเขตที่ค่อนข้างกว้าง ตั้งแต่ ปู่ ย่า ตา ยาย น้า อา ลุง ป้า ลูก หลาน เหลน ทั้งฝ่ายชายและฝ่ายหญิงในครอบครัวหนึ่งถือเป็นสายสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องใกล้ชิดกัน การดำเนินธุรกิจ



จะให้ความไว้วางใจกับหมู่เครือญาติเป็นหลัก ซึ่งแตกต่างจากสังคมอเมริกันและยุโรปค่อนข้างชัดเจน

สังคมของจีน จะยึดถือความสุภาพอ่อนโยน และการอ่อนน้อมถ่อมตน มีการแบ่งภาระรับผิดชอบภายในครอบครัว เช่น พ่อบ้านจะต้องมีอำนาจตัดสินใจสูงสุด ในการเจรจาต่อรอง คนจีนมักจะพูดถึงเรื่องใกล้ตัวก่อนเสมอ ก่อนจะเข้าสู่การเจรจาทางธุรกิจ เช่น เรื่องของครอบครัว การศึกษา บริษัทของตน คนจีนมักได้รับคำสั่งสอนให้มีความกตัญญูต่อบรรพบุรุษ และผู้มีพระคุณ ดังนั้นในความเห็นของคนตะวันตก คนจีนมีการตัดสินใจที่เชื่อมโยง เพราะยึดติดอยู่กับคำสั่งและลำดับชั้นของผู้บังคับบัญชา หรือผู้อาวุโส คนจีนมักมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารระดับสูง หรือผู้อาวุโส และมักไม่เชื่อถือคู่เจรจาที่มีตำแหน่งน้อย หรือมีอายุน้อย คนที่มีอายุน้อยจะไม่ได้รับตำแหน่งสำคัญ ๆ ในสังคม ดังนั้นการส่งตัวแทนเจรจาต่อรองที่มีตำแหน่งน้อยหรือมีอาวุโสน้อย ถือได้ว่าเป็นการดูหมิ่นและไม่ให้เกียรติได้

นอกจากนี้ความไว้วางใจถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการเจรจาต่อรองกับคนจีน โดยคนจีนจะใช้ประสบการณ์ที่เคยมีในอดีตเป็นข้อมูลในการพิจารณาให้ความไว้วางใจ สัมพันธภาพที่ดี และยาวนานจะทำให้คนจีนเกิดความไว้วางใจได้ดีกว่า ในการเจรจาต่อรอง นักธุรกิจจีนอาจมีจำนวน 8 - 10 คน หรือมากกว่า ซึ่งประกอบไปด้วยหัวหน้าคณะ รองหัวหน้าคณะ ช่างเทคนิค วิศวกรผู้เชี่ยวชาญทางการเงิน ผู้เชี่ยวชาญทางกฎหมาย ซึ่งในการตัดสินใจในหมู่คณะอาจเกิดความขัดแย้ง ทำให้การเจรจาต่อรองล่าช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเทคนิคหนึ่งในการเจรจาต่อรองของจีนด้วยเหมือนกัน นอกจากนี้ข้อตกลงของการเจรจาต่อรองทางการค้ากับคนจีนจะต้องมีการระบุเป็น

ลายลักษณ์อักษร มักมีการจดบันทึกอย่างละเอียดในระหว่างการประชุม หรือจะต้องมีการเจรจา ในทุกข้อสัญญาก่อนมีการลงนาม

คนจีนได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้เจรจาที่มีจิตใจมุ่งมั่นสูง มีความอดทน และแฝงไปด้วยเล่ห์เหลี่ยมเสมอ หรือมีความต้องการผลประโยชน์อย่างแน่วแน่ คนจีนจะมีการเตรียมการในการเจรจาต่อรองเสมอ และทำตามแผนการของตนอย่างไม่ย่อท้อโดยใช้กลวิธีต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนและพวกพ้องต้องการเสมอ ถือได้ว่าคนจีนเป็นนักเจรจาต่อรองที่มีความอดทนสูงชาติหนึ่ง การเจรจาต่อรองค่อนข้างยืดเยื้อ และอาจมีกำหนดเวลาที่ไม่ชัดเจน การเริ่มต้นเจรจามุ่งความสนใจไปที่การอธิบายหลักการทั่วไปก่อน จึงเริ่มพูดเรื่องหลักใหญ่ ๆ ก่อนที่จะเข้าสู่รายละเอียดของเรื่อง ซึ่งเป็นสาระสำคัญในการเจรจาต่อรองในภายหลัง

คนจีนนิยมการต้อนรับอย่างอบอุ่น โดยมักจัดเป็นงานเลี้ยงตอนเย็น ผู้ที่มาเยือนไม่ควรปฏิเสธอาหารที่เจ้าภาพแนะนำ การนัดหมายทางธุรกิจควรจะทำก่อนล่วงหน้าเป็นเวลา 1-2 สัปดาห์ แต่ถ้าคุ้นเคยเป็นส่วนตัวอาจจะทำให้การนัดหมายรวดเร็วขึ้น ในการเจรจาต่อรองจะกระทำขึ้นอย่างไม่รีบร้อน กระบวนการตัดสินใจค่อนข้างช้า โดยในการติดต่อทางธุรกิจ คนจีนต้องการการสร้างเสริมสัมพันธภาพในระยะยาวระหว่างคู่เจรจา นอกเหนือไปจากผลประโยชน์ที่จะได้รับ

### การเจรจาต่อรองทางธุรกิจของคนญี่ปุ่น

การเจรจาต่อรองของคนญี่ปุ่นมีลักษณะที่แตกต่างจากการเจรจาต่อรองกับคนจีนหรือคนเกาหลีตรงที่มีความก้าวร้าวน้อยกว่า เพราะคนญี่ปุ่นนิยมการเจรจาแบบนุ่มนวล ในการเจรจาต่อรองกับชาว



ญี่ปุ่นให้ประสบผลสำเร็จจะต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรม และประเพณีของคนญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นมักมีความสามัคคี ในหมู่คณะค่อนข้างสูง จะมีการตัดสินใจร่วมกันของคนในหมู่คณะ จะไม่มีการแก่งแย่งแข่งขันกันเองในกลุ่มของตน คนญี่ปุ่นมักมีบุคลิกภาพที่สงบ สุภาพ นุ่มนวล และมักเป็นนักฟังที่ดี มักจะพยายามเข้าใจ ความคิดและปัญหาของคู่เจรจาอยู่เสมอ และชอบที่จะรักษาไว้ซึ่งความราบรื่นระหว่างคู่สนทนาตลอด การสนทนา จะไม่ชอบที่จะแสดงปฏิกิริยาในทางลบ ต่อข้อเสนอของคู่เจรจา และไม่ชอบที่จะพูดคำว่า “ไม่” โดยหลีกเลี่ยงเป็นคำพูดอื่น เช่น “เราจะนำเรื่องนี้ไปพิจารณาอีกครั้ง” นอกจากนี้ คนญี่ปุ่นไม่ชอบประสานสายตากับคู่สนทนา (การจ้องหน้าตรง ๆ) โดยถือเป็นการปฏิบัติที่ไม่สุภาพ ในการเจรจาต่อรองมักจะเริ่มต้นให้มีการพูดคุยอย่างไม่เน้นรายละเอียด โดยจะพูดถึงสภาพแวดล้อม และเรื่องอื่น ๆ ที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ก่อนที่จะเข้าสู่ประเด็นสำคัญของเรื่อง คนญี่ปุ่นมักจะพูดน้อย หรือเรียกได้ว่า เป็นการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด แต่ผ่านภาษาท่าทาง การสบตา การนิ่งเงียบ และการเคลื่อนไหวของมือเป็นสื่อระหว่างกัน

โครงสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมของญี่ปุ่น เป็นสังคมแนวตั้ง กล่าวคือมีการจัดอันดับอายุไล่ตามอายุ ผู้ที่อยู่ในองค์กรนานๆ ถือว่ามีประสบการณ์มากกว่า และจะได้รับความไว้วางใจให้อยู่ในตำแหน่งสูง ๆ ผู้ที่เข้ามาใหม่ในองค์กรจะอยู่ตำแหน่งท้าย ๆ ก่อน และค่อย ๆ เลื่อนสูงขึ้นไปตามลำดับ คนญี่ปุ่นมักแต่งตั้งผู้ชายให้เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรองเสมอ โดยพิจารณาควบคู่ไปกับตำแหน่งและความอาวุโส กลุ่มเจรจามักจะมีจำนวนหลายคน การตัดสินใจจะใช้ความเห็นของคนในกลุ่มเป็นข้อสรุป ดังนั้นการตัดสินใจในการเจรจาต่อรองของคนญี่ปุ่นค่อนข้างจะ

ล่าช้า ระบบการตัดสินใจของคนญี่ปุ่นเป็นไปในลักษณะเฉพาะแตกต่างจากชนชาติอื่น เพราะเป็นการตัดสินใจจากล่างขึ้นบน หมายถึงเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นปัญหาหรือสิ่งที่ควรพัฒนาจะยื่นข้อเสนอโครงการต่อหัวหน้าที่มงานเพื่อให้ความเห็นชอบ หัวหน้าเมื่อเห็นข้อเสนอก็ตกลงความเห็นชอบจากผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ก่อนจะนำมาดำเนินการต่อไปในองค์กร ความสุภาพและความระมัดระวังในการแสดงออกเป็นสิ่งจำเป็นในการพบปะทางธุรกิจกับคนญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นไม่ชอบการใช้ภาษาท่าทาง การพบปะควรจะมีการแนะนำตัวก่อนที่จะเริ่มพูดคุยและควรพูดคุยกับผู้อาวุโสสูงสุดของทีมเจรจาจากก่อน คนญี่ปุ่นไม่นิยมให้เรียกชื่อแรกของตน ถือว่าเป็นการไม่สุภาพ จะต้องเรียกนามสกุลของคนญี่ปุ่นที่เราพบปะเสมอ คนญี่ปุ่นมักให้ความสำคัญต่อเวลาโดยส่วนใหญ่ การตรงต่อเวลาที่นัดหมายถือเป็นสิ่งจำเป็นหรือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของคนญี่ปุ่น นอกจากนี้ความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การเจรจาสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เพราะถ้าหากมีความไว้วางใจมาก่อนจากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา การเจรจาต่อรองก็จะง่ายและราบรื่น ทั้งนี้ความไว้วางใจอาจกระทำได้โดยการร่วมสังสรรค์แบบไม่เป็นทางการก็ได้

ข้อตกลงทางการค้าของคนญี่ปุ่นจะไม่ทำอย่างรัดกุม คนญี่ปุ่นถือว่าสัญญาสุภาพบุรุษมีความหมายมากกว่า จึงไม่ต้องการการผูกมัดที่ชัดเจนเท่าใดนัก การชักจูงใจของคนญี่ปุ่น ไม่นิยมใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก เพราะจะให้ความรู้สึกที่ไม่ดี การสร้างความสัมพันธ์ภาพในระยะยาวเป็นสิ่งที่คุณญี่ปุ่นให้ความสำคัญ รวมทั้งการสนทนา ที่มีบรรยากาศกลมกลืนระหว่างผู้ร่วมสนทนา ไม่นิยมการพูดเปิดเผยตรงไปตรงมา



## เจรจาต่อรองทางธุรกิจของคนอเมริกัน

วัฒนธรรมของคนอเมริกันโดยทั่วไปจะไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ นิยมให้ความสำคัญกับเด็ก ยอมรับคนที่มาใหม่โดยไม่มีลำดับอาวุโส ในเรื่องของการจัดการ คนอเมริกันเน้นการทำสัญญาและการใช้กฎหมาย มากกว่าที่จะใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือระบบเครือญาติ คนอเมริกันให้ความสำคัญกับการทำบัญชี ทุกอย่างจะต้องถูกแสดงให้ชัดเจนด้วยตัวเลขหรือสถิติ นิยมความตรงไปตรงมา ชอบการช่วยเหลือตนเอง ให้ความสำคัญในการพึ่งพาตนเองสูง มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ คนอเมริกันมีการแข่งขันกันมาก เชื่อว่าคนอเมริกันมีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีแนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ กล้าในการตัดสินใจ และการริเริ่มธุรกิจ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานอย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ความสำเร็จของคนอเมริกันในด้านเศรษฐกิจที่เห็นได้ชัดเจน คือทักษะการจัดการ การตลาดเสรี และการผลิตขนาดใหญ่ การลดต้นทุนและการทำให้เกิดประสิทธิภาพ มีการค้นพบสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ เช่น ไฟฟ้า เครื่องจักรไอน้ำ รถไฟ เป็นต้น

ลักษณะการดำเนินธุรกิจของคนอเมริกันแตกต่างจากประเทศอื่น เช่นในเอเชีย รัฐบาลจะเป็นแกนนำในการกำหนดนโยบายทางอุตสาหกรรม ประเทศในแถบยุโรป รัฐบาลจะมีส่วนร่วมกับภาคเอกชนในการกำหนดนโยบายอุตสาหกรรม แต่ในสหรัฐอเมริกาเอกชนจะเป็นผู้ดำเนินนโยบายทางธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ สหรัฐอเมริกาได้รับอิสรภาพตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 เป็นต้นแดนแห่งการค้าเสรี คนอเมริกันเชื่อว่าตนมีเสรีภาพ มากกว่าชนชาติใด ๆ และรักษาความเป็นคนสมัยใหม่เสมอ มีความก้าวร้าว มุ่งมั่นและมั่นใจ คนที่มีความสามารถสูงก็จะได้รับผลสำเร็จ

เป็นของตนเอง ไม่มีระบบเจ้าขุนมูลนาย หรือระบบพรรคพวก พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงตัวเองเสมอ และมีโลกทัศน์ที่ดี มีจิตวิญญาณของนักประกอบการสูง กล้าคิด กล้าแสดงออก และกล้าตัดสินใจ พร้อมทั้งจะทำงานหนักเสมอ เพราะผลของการทำงานหนักคือความสำเร็จที่จะตามมา คนอเมริกันไม่มีระบบอาวุโส ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ การทำงานอยู่ที่ผลสำเร็จของงาน การจูงใจในการทำงานเน้นที่ผลตอบแทนที่มีมูลค่า ผู้บริหารที่เป็นที่ยอมรับคือผู้บริหารที่ทำงานได้สำเร็จ และมีการพัฒนางานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ผู้หญิงก็สามารถเป็นผู้บริหารระดับสูงได้ คนอเมริกันมีการแข่งขันที่เด่นชัดในสังคมเพื่อการยอมรับภายในบริษัทหรือโดยผู้ร่วมงาน โดยไม่คำนึงถึง เพศ อายุ การศึกษา หรือพื้นฐานครอบครัว

ในการเจรจาท่องกับคนอเมริกัน จะต้องมีความตรงไปตรงมา และมุ่งเข้าประเด็นสำคัญของเรื่องที่สนทนาวางอย่างไม่เยิ่นเย้อ เป้าหมายของการเจรจาท่องคือผลประโยชน์ที่จะได้รับหรือผลตอบแทนที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน คนอเมริกันไม่ชอบพูดเรื่องส่วนตัวของตนเองและของคนอื่น ไม่ชอบการสร้างบรรยากาศในการเจรจา มีนิสัยของการฉกฉวยโอกาสด้วยความรวดเร็ว จะไม่ชอบการนั่งเฝ้าประหว่งการเจรจาท่อง และมักขาดความอดทนได้ง่าย โดยเฉพาะการรอคอย คนอเมริกันมักจะตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และตัดสินใจโดยคนคนเดียวมากกว่าทีมเจรจา การเจรจาท่องจะกระทำโดยคนคนเดียวเป็นส่วนใหญ่ คนอเมริกันชอบการเสี่ยง มีปรัชญาในการดำเนินชีวิตคือ การหาเงินให้ได้มากที่สุด และอย่างรวดเร็ว จึงนิยมการทำงานหนัก คิดเร็วและแสวงหาโอกาสทุกด้านเท่าที่จะทำได้ เพื่อผลักดันตนไปสู่ความสำเร็จที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ คนอเมริกันจะแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องธุรกิจออกจากกันอย่างชัดเจน



จะไม่มี การพูดถึงเรื่องส่วนตัวของใคร เพราะถือว่าเป็นการไม่สุภาพ

### การเจรจาต่อรองทางธุรกิจของคน ชาวจีน

การทำธุรกิจกับคนชาวจีนจะต้องให้ความสนใจในรายบุคคล การใช้ช่องทางการสัมพันธ์ส่วนตัวจะทำให้ได้รับความสะดวกและสิทธิพิเศษ อย่างไรก็ตามความไว้วางใจมีความสำคัญในการติดต่อสื่อสารกับคนชาวจีน คนชาวจีนจะไม่เชื่อคนที่เคยกระทำผิดมาก่อน ไม่ชอบการเสี่ยง และจะยกย่องบุคคลที่มาจากครอบครัวที่ดีเสมอ ผู้ชายจะได้รับเลือกเป็นผู้แทนในองค์การ คนชาวจีนมักมีความซื่อสัตย์ต่อครอบครัวและสังคม การเริ่มต้นสนทนาจะมีการกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันก่อนเข้าสู่ประเด็นหลัก การให้เกียรติแก่คู่สนทนาเป็นสิ่งที่ดี คนชาวจีนไม่ได้ให้ความสำคัญกับเวลาเหมือนคนอเมริกันทั้งในธุรกิจและในสังคม การเริ่มต้นและสิ้นสุดของการเจรจาทางธุรกิจไม่มีเวลาที่แน่นอน คนชาวจีนนิยมความเป็นส่วนตัวน้อยกว่าคนอเมริกัน ดังนั้นคนชาวจีนอาจเข้ามาพบกับคู่เจรจาในบ้านโดยไม่มีการนัดหมายล่วงหน้าหรือพร้อมเสมอที่จะต้อนรับผู้มาเยี่ยมเยียนให้อยู่ชุลมุน โดยไม่มีกำหนดเวลา ในการเจรจาต่อรองคนชาวจีนจะมุ่งเน้นการโน้มน้าวและการชักจูงใจมากกว่าความเป็นเหตุเป็นผล และนิยมที่จะใช้คำชมมากกว่าคำวิจารณ์ จะไม่ชอบรับฟังคำวิจารณ์ของคนอื่น คนชาวจีนค่อนข้างให้ความสำคัญกับครอบครัว จะมีการแนะนำสมาชิกทุกคนในครอบครัวต่อแขกผู้มาเยือน ผู้มาเยือนที่แสดงความสนใจต่อความเป็นไปของสมาชิกในครอบครัว จะได้รับการตอบสนองในทางที่ดี การทักทายกระทำ

โดยการจับและจับมือกัน พร้อมเรียกชื่อตำแหน่งคนที่ก้าวเข้ามาในห้องสนทนาเป็นคนแรกจะต้องมีตำแหน่งสูงสุดของทีมเจรจาเสมอ คนชาวจีนมักจะต้อนรับแขกผู้มาเยือนด้วยอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งจะเสิร์ฟด้วยอาหารที่ดีที่สุดเสมอ ผู้มาเยือนต้องกล่าวชมอาหาร และแสดงความเอาใจใส่ด้วยการรับประทานมาก ๆ ผู้มาเยือนนิยมนำของขวัญส่วนตัวมาให้เจ้าของบ้าน และเจ้าของบ้านจะไม่เปิดของขวัญต่อหน้าแขก

คนชาวจีนไม่นิยมติดต่อกิจการกับสตรี ผู้หญิงต้องเป็นผู้ตามเสมอ และมีการแต่งกายที่มิดชิด และจะไม่นิยมให้ผู้หญิงเป็นผู้บริหารหรือมีส่วนร่วมในการติดต่อทางธุรกิจ คนชาวจีนไม่เชื่อในความเท่าเทียมกันของเพศชายและเพศหญิง การตัดสินใจในครอบครัวเป็นหน้าที่ของผู้ชาย นอกจากนี้คนชาวจีนไม่นิยมการขัดแย้งหรือหักล้างประเพณีปฏิบัติและค่านิยมที่มีมา

คนชาวจีนให้ความสำคัญกับการเจรจาที่ไม่ใช้คำพูด ห้ามนั่งไขว่ห้างขณะเจรจาต่อรอง เพราะถือว่าเป็นการไม่สุภาพที่มองเห็นสันเท้า นิยมการนั่งใกล้คู่สนทนา ขณะเจรจาจะสบตาและจับมือถือแขน และแสดงความเอาใจใส่คู่สนทนาเสมอ การนั่งสนทนากับคนชาวจีนจะต้องนั่งชิดคู่สนทนาไปทางด้านขวามือ และเริ่มพูดด้วยถ้อยคำที่เสียงดังฟังชัด แสดงถึงความจริงจัง การพูดได้คล่องแคล่วรวดเร็วและเสียงดังฟังชัด นับเป็นสัญลักษณ์ของคนมีการศึกษา เป็นผู้ดี และมีความจริงจังในสายตาของคนชาวจีน แม้ว่าลักษณะเช่นนั้นจะดูก้าวร้าวไปบ้างก็ตาม การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะเป็นหน้าที่ของผู้นำสูงสุดในองค์การ โดยอาจจะมีการปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นคนชาวจีนจะไม่ยอมรับข้อเสนอใด ถ้าผู้นำสูงสุดขององค์การไม่อยู่



ในการเจรจาต่อรองครั้งนั้น การตกลงหรือทำสัญญา ไม่นิยมเป็นลายลักษณ์ เพราะถือว่าเป็นการหมิ่น ประมาท

วัฒนธรรมนับเป็นคุณค่าทางสังคมของแต่ละสังคมที่ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่าย พื้นฐานของวัฒนธรรมของแต่ละชนชาติจะส่งผลถึงพฤติกรรม รวมถึงการเจรจาต่อรองทางธุรกิจระหว่างกันอีกด้วย

ผู้บริหารที่หวังความสำเร็จจะต้องให้ความสนใจในวัฒนธรรมของคู่เจรจา เพื่อเข้าใจวิธีการเจรจาต่อรอง ที่ให้ผลดี หรือการสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่เจรจา เพราะถ้าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของวัฒนธรรม ในการเจรจาต่อรองของแต่ละชนชาติ อาจทำให้เกิด ความล้มเหลวในสายสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน หรือเสีย ผลประโยชน์หรือเป้าหมายที่ต้องการได้ จึงพอสรุป

**ตารางที่ 1** ตารางแสดงการเปรียบเทียบพื้นฐานทางวัฒนธรรม จุดเด่นและข้อควรระวังในการเจรจาต่อรอง กับคนจีน, ญี่ปุ่น, อเมริกัน และชาวอิตาลี

	คนจีน	คนญี่ปุ่น	คนอเมริกัน	คนชาวอิตาลี
<b>พื้นฐานทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการเจรจาต่อรอง</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การขอช่วยเหลือพวกพ้องและเครือญาติ</li> <li>- การเชื่อฟังผู้อาวุโส</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามัคคีในหมู่คณะ</li> <li>- ความซื่อสัตย์และอดทน</li> <li>- การไม่แสดงออกทางสีหน้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การหวังผลในความสำเร็จสูง</li> <li>- การแข่งขัน</li> <li>- ความรักอิสระ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อิทธิพลของระดับชนชั้น</li> <li>- ความไม่เท่าเทียมกันระหว่างเพศ</li> <li>- การยึดมั่นประเพณีปฏิบัติดั้งเดิม</li> </ul>
<b>จุดเด่นในการเจรจาต่อรอง</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรักษาเป้าหมายที่ชัดเจน</li> <li>- การสร้างสัมพันธ์ระยะยาว</li> <li>- ความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การตัดสินใจโดยหมู่คณะ</li> <li>- การสร้างสัมพันธ์ระยะยาว</li> <li>- การสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษาพูด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารที่ชัดเจน</li> <li>- การเจรจาแบบมุ่งประเด็นหลัก</li> <li>- การรักษาเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล</li> <li>- ความไวเนื้อเชื่อใจ</li> <li>- มีผลต่อความสำเร็จของการเจรจา</li> </ul>
<b>ข้อควรระวังในการเจรจาต่อรอง</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่นิยมให้ผู้หญิงเป็นคู่เจรจา</li> <li>- ไม่ใช่คู่เจรจาที่มีอาวุโสน้อย</li> <li>- การแต่งกายไม่เรียบร้อย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์ในเชิงรุก</li> <li>- ความไม่สุภาพ</li> <li>- การเปิดเผยตรงไปตรงมา</li> <li>- การประสานสายตา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความอ้อมค้อม</li> <li>- ความไม่จริงใจ</li> <li>- ความเงิบและ ความล่าช้า</li> <li>- การหลบตา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่นิยมให้ผู้หญิงเป็นคู่เจรจา</li> <li>- การไม่สุภาพหรือการไม่ให้เกียรติ</li> <li>- ข้อวิจารณ์ของคู่เจรจา</li> </ul>





เกี่ยวกับเทคนิคในการเจรจากับคนจีน คนญี่ปุ่น คนอเมริกัน คนซาอุดีอาระเบียและข้อควรระวัง ดังตารางที่ 1

หากพิจารณาถึงการเจรจาต่อรองของคนไทย ก็นับได้ว่ามีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดจากชนชาติทั้งสี่ เพราะคนไทยเป็นคนรักอิสระไม่ชอบอยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้อื่น การประสานงานหรือการทำงานเป็นกลุ่มไม่ค่อยได้ผลดี จึงไม่ชอบการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในสังคมไทยมีการให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีอำนาจ จึงนิยมแสดงความนอบน้อมและให้ความเคารพนับถือต่อผู้มีอำนาจ มีสรรพนามชนิดต่าง ๆ ที่ใช้ในการเรียกนำหน้าบุคคล ในการเจรจาต่อรอง

คนไทยมักจะมีการสร้างบรรยากาศที่ดีก่อนเริ่มเข้าสู่การสนทนา ชอบการบอกเล่าที่เกินจริง เพื่อสร้างบรรยากาศที่น่าตื่นเต้นหรือสนุกสนาน การพบปะเจรจานิยมแบบไม่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีผลต่อความสำเร็จของการเจรจาต่อรอง การชักจูงเจรจาจะเป็นไปในเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ข้อตกลงในการเจรจาต่อรองจะกลายเป็นลายลักษณ์อักษร ทีมเจรจามักจะมีจำนวนหลายคน คนไทยมักมีความเกรงใจสูง จึงไม่นิยมการปฏิเสธแบบตรงไปตรงมา เพราะคิดว่าจะทำให้คู่สนทนาเกิดความเสียหน้าได้

คนไทยมีลักษณะที่เหมือนคนอเมริกันในเรื่องของการรักอิสระ ไม่ชอบอยู่ใต้บังคับบัญชาใคร

**ตารางที่ 2** ตารางแสดงลักษณะการเจรจาต่อรองทางธุรกิจของจีน ญี่ปุ่น อเมริกัน ซาอุดีอาระเบีย และไทย

ลักษณะในการเจรจาต่อรอง	จีน	ญี่ปุ่น	อเมริกัน	ซาอุดีอาระเบีย	ไทย
1. การตรงต่อเวลา		○	○		
2. การสร้างบรรยากาศก่อนการเจรจาต่อรอง	○	○		○	○
3. มุ่งสร้างสัมพันธ์ระยะยาว	○	○			○
4. การสื่อสารที่ชัดเจน			○		
5. ระบบอาวุโส	○	○			○
6. อิทธิพลของระบบชนชั้นในสังคม	○			○	○
7. ความรวดเร็วในการตัดสินใจ			○		
8. ทีมเจรจาต่อรองหลายคน	○	○		○	○
9. การเปิดเผยตรงไปตรงมา			○		
10. การชักจูงใจเชิงรุก			○		
11. ความสำคัญของสัมพันธ์ภาพส่วนบุคคล	○			○	○
12. การตัดสินใจโดยหมู่คณะ	○	○			○
13. การไม่นิยมติดต่อกับผู้หญิง	○	○		○	
14. ผลของความไว้วางใจต่อการเจรจา	○	○		○	○



ในขณะที่คนไทยเหมือนคนจีนและคนญี่ปุ่นในเรื่องของอาวุโส การอ่อนน้อม และระบบระดับชั้นในสังคม คนไทยเหมือนคนซาอุดีอาระเบียในเรื่องการไม่ให้ความสำคัญในความเป็นส่วนตัว และการนับถือคนที่ มีตำแหน่งหรือคนที่มาจากครอบครัวที่ดี จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมบางครั้งเป็นสิ่งที่ยุ่งยากในการเข้าใจ แต่ก็มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระหว่างประเทศที่จะต้องติดต่อเจรจาทางธุรกิจ ต้องให้ความสนใจศึกษา และปรับตนเองให้เหมาะสมกับสถานที่และโอกาสในการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารที่มีความสามารถในการปรับตนเองได้ดีในทุกสภาวะแวดล้อมมักจะได้รับผลสำเร็จที่ดี

### การวิเคราะห์ผล

จากลักษณะทางวัฒนธรรมของคนจีน คนญี่ปุ่น คนอเมริกัน คนซาอุดีอาระเบีย ทำให้เราสามารถวิเคราะห์เทคนิคในการเจรจาต่อรองได้ดังสรุปไว้ในตารางที่ 2 ในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับคนจีน ต้องมีการสร้างบรรยากาศที่ดีก่อนการเจรจาเสมอ การให้เกียรติแก่ผู้อาวุโสในการเจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ส่วนตัวมีผลค่อนข้างมากต่อความสำเร็จของการเจรจาต่อรอง ทีมเจรจาต่อรองของคนจีนมักมีจำนวนหลายคน การชักจูงใจเชิงรุกไม่เป็นที่นิยม การตัดสินใจกระทำโดยหมู่คณะ ไม่นิยมเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับผู้หญิง ความไว้วางใจในอดีตมีผลดีต่อการเจรจา สำหรับการเจรจาต่อรองกับคนญี่ปุ่น การตรงต่อเวลานัดหมายถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ นิยมการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างคู่เจรจาก่อนการเจรจาต่อรอง การให้เกียรติคู่เจรจาเป็นสิ่งสำคัญ คนญี่ปุ่นไม่นิยมการชักจูงเชิงรุก ระบบอาวุโสมีบทบาทค่อนข้างสูงสำหรับคนญี่ปุ่น การตัดสินใจในการเจรจาต่อรองจะกระทำโดยทีมเจรจาทั้งหมด

ความไว้วางใจในอดีตมีผลดีต่อความสำเร็จในการเจรจา ในการเจรจาต่อรองกับคนอเมริกัน การตรงต่อเวลามีความสำคัญ เน้นการสื่อสารที่ชัดเจน การเปิดเผยตรงไปตรงมาจะให้ประโยชน์มากกว่า คนอเมริกันชอบความรวดเร็ว มักมีการตัดสินใจเพียงคน ๆ เดียว การชักจูงใจนิยมเชิงรุก สนใจเป้าหมายหลักมากกว่ารายละเอียดปลีกย่อยหรือเรื่องส่วนตัว ในการเจรจาต่อรองกับคนซาอุดีอาระเบียต้องใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการเจรจา ต่อรองจึงจะได้ผลดีกว่า นิยมการสร้างบรรยากาศที่ดีก่อนการเจรจาต่อรอง ไม่ชอบคำวิจารณ์และการเปิดเผยตรงไปตรงมา มีระบบชนชั้นที่ชัดเจนในสังคม ไม่ยอมเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับผู้หญิง การตัดสินใจจะกระทำโดยผู้นำกลุ่ม ไม่นิยมการชักจูงใจในเชิงรุก สำหรับคนไทย จะมีลักษณะส่วนใหญ่คล้ายคนจีนกับคนญี่ปุ่น โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างบรรยากาศก่อนการเจรจาต่อรอง ความสำคัญของสัมพันธภาพส่วนบุคคลต่อผลสำเร็จของการเจรจา คนไทยไม่ชอบการเปิดเผยตรงไปตรงมา และมุ่งหวังการสร้างสัมพันธภาพระยะยาวระหว่างคู่เจรจา แต่คนไทยแตกต่างจากคนญี่ปุ่นในเรื่องของการตัดสินใจโดยหมู่คณะ และการรักษาเวลานัดหมาย

### สรุป

การเจรจาต่อรองในธุรกิจระหว่างประเทศ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การที่จะประสบผลสำเร็จในการเจรจาต่อรอง จะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของคู่เจรจาเพื่อเข้าใจพื้นฐานความคิด การตัดสินใจ และเพื่อสร้างข้อได้เปรียบหรือลดการสูญเสีย ผู้เจรจาต่อรองในธุรกิจระหว่างประเทศจะต้องเตรียมข้อมูลของคู่เจรจา การกำหนดสถานที่ที่เหมาะสม ตัวแทนในการเจรจาต่อรองและทีมเจรจา วัตถุประสงค์หลัก

ของการเจรจาต่อรอง ระยะเวลาที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง จากตัวอย่างการศึกษาวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองของคนสี่ชนชาติ จะเห็นว่าคนจีนมีลักษณะเด่นในเรื่องของความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ที่จะช่วยให้การเจรจาต่อรองเป็นไปอย่างได้ผลดี ในการเจรจาต่อรองกับคนญี่ปุ่น ต้องดำเนินไปอย่างสุภาพ ไม่ควรใช้กลยุทธ์การชักจูงใจเชิงรุก คนอเมริกันชอบการเจรจาต่อรองแบบเปิดเผยตรงไป

ตรงมา ไม่ชอบการเจรจาแบบเย็นเยื่อ สำหรับคนซาอุดีอาระเบีย การสร้างสัมพันธ์ส่วนบุคคล ด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีก่อนการเจรจาต่อรองเป็นสิ่งจำเป็น จะเห็นว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งละเอียดอ่อน และมีความแตกต่างกันระหว่างคนในแต่ละสังคม การศึกษาถึงวัฒนธรรมของคู่เจรจาต่อรองทางธุรกิจ จะทำให้เข้าใจถึงความเป็นมา ความคิด และกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจ

### บรรณานุกรม

- กรีซ สิบสนธิ์. (2538) **วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จอห์น แอล เกรแฮม และ โยชิฮิโร ซาโน. (2529) **ต่อรองแบบญี่ปุ่น**. แปลโดย อำนวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ประชุม โพธิกุล. (2536) **การเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ : สายใจ.
- แฮร์รี เอ มิลล์. (2538) **เจรจาต่อรอง : ศาสตร์และศิลป์แห่งชัยชนะ**. แปลโดย กฤตธี กิจปฏิพัทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- Blaker, Michael. (1977) **Japanese International Negotiation Style**. New York : Columbia University.
- Ferraro, Gary P. (1990) **The Culture Dimension of International Business**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Press. Rodrigue, C. (1996) **International Management : A Culture Approach**. Minnesota : West.

