

การเจรจาต่อรอง มุมมองของวัฒนธรรมข้ามชาติ

Negotiating: A Cross Cultural Perspective

รศ.ดร.ปราณี จิตกรณกิจศิลป์

Assoc.Prof.Dr.Pranee Chitakornkijsil

ภาควิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

NIDA Business School, National Institute of Development Administration (NIDA)

E-mail: pranee@nida.nida.ac.th

Abstract

As the world continues to become more globalized, the frequency and importance of cross-cultural negotiation will increase. By understanding these best practices and many of the other concepts presented in this case, global managers will be better prepared to enter into cross-cultural negotiations with the skills, preparation, and attitude necessary to be successful.

Highly growth investment in trading and international marketing in the 21 century affect many local countries to develop international negotiation dramatically. Part of the success of joint ventures, export arrangements, international trade talk, sales and vendor agreements, and foreign direct investment will hinge on initial and ongoing negotiations between organizational representatives and leaders who engage in productive and relationship-based negotiations that take culture into account and produce win-win outcomes for the parties involved in the process.

Global Manager can follow a set of best practices that tend to work well in most cross-cultural settings. The practices include the following: Plan the negotiation carefully. Adopt a win-win approach so both sides can feel they benefited. Maintain high aspirations during the process. Use language that is simple

and easy to understand without talking down to others. Ask an appropriate number of questions and listen carefully to the responses. Establish solid interpersonal relationships and friendships. Maintain personal integrity, even when faced with the temptation to digress. Conserve concessions until later in the negotiation process. Be very patient and seek to understand the other party's position. Be cross-culturally literate and adapt negotiating strategies to the host-country environment.

Keywords: Negotiation, Cultural Perspective, Negotiation Tea ties

บทคัดย่อ

ในขณะที่โลกกำลังก้าวสู่การเป็นโลกาภิวัตน์ ความถี่และความสำคัญของการเจรจาข้ามวัฒนธรรมจะมีมากขึ้นตามลำดับและเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล ในส่วนของความสำเร็จของการร่วมค้า การจัดการส่งออก การเจรจาการค้าระหว่างประเทศ การขาย ข้อตกลงกับผู้ค้าและการลงทุนโดยตรงในต่างประเทศจะเป็นสิ่งเริ่มต้น จากนั้นการเจรจาจะดำเนินต่อไปได้ ระหว่างการนำเสนอขององค์กร ผู้นำที่มีมีประสิทธิภาพจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งขึ้นอยู่กับเจรจาที่สามารถนำวัฒนธรรมเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย

การเติบโตอย่างแข็งแกร่งทางการค้าและการลงทุนของตลาดโลกในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้ประเทศต่างๆ ในภูมิภาคทั่วโลกให้ความสนใจในการพัฒนาทักษะด้านการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การค้าขาย การส่งออก การร่วมลงทุน การเจรจาระดับนานาชาติ โดยแต่ละประเทศได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ การผลิต ความแตกต่างของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมระหว่างบริษัทข้ามชาติและการสร้างผลลัพธ์แบบ Win-win สำหรับทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้จัดการระหว่างประเทศจึงต้องให้ความสำคัญในการเตรียมตัวเพื่อเข้าไปสู่การเจรจาต่อรองข้ามวัฒนธรรมด้วยทักษะและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเพณีวัฒนธรรม และสิ่งสำคัญคือการมีเจตคติที่ดีซึ่งจะทำให้เกิดความสำเร็จยิ่งขึ้น วัฒนธรรมส่งผลต่อความสามารถในการเจรจาต่อรอง และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีผลต่อการเจรจาต่อรอง ดังนั้น ผู้จัดการของแต่ละองค์กรจะต้องรวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของคู่เจรจา

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และกำหนดกลยุทธ์การทำธุรกิจให้สอดคล้องกับคู่เจรจาอย่างรอบคอบและรัดกุมยิ่งขึ้น การเจรจาต่อรองด้านธุรกิจจะระหว่างประเทศจึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารและเจ้าของธุรกิจทุกประเภทต่างหันมาให้ความสำคัญ เพื่อให้การเจรจามีความราบรื่นและ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นหนทางในการหาตลาดใหม่ๆ ในต่างประเทศมากขึ้น

คำสำคัญ: การเจรจาต่อรอง วัฒนธรรมข้ามชาติ ยุทธวิธีการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการในการต่อรองระหว่างฝ่ายต่างๆ เพื่อการยอมรับ และความเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลงของข้อเสนอที่ได้ทำการเจรจากัน บ่อยครั้งที่การเจรจาต่อรองเป็นผลมาจาก การประเมินความเสี่ยงมีมูลค่ามากพอที่บริษัทข้ามชาติ (MNC) ต้องเจรจากับประเทศเจ้าบ้านเพื่อป้องกันความเสียหาย และเพื่อการเตรียมการที่เป็นไปได้มากที่สุด ทั้งบริษัทข้ามชาติและบริษัทเจ้าบ้านจะทำการหารือเกี่ยวกับการลงทุนที่จัดเตรียมให้บริษัทข้ามชาติ เพื่อได้รับการรับประกันหรือการยินยอม (Churchman, 1993:13) ยิ่งไปกว่านั้นการเจรจาต่อรองยังก่อให้เกิดการร่วมลงทุนกับบริษัทท้องถิ่นและเข้าไปตั้งการผลิตที่นั่นได้ หลังจากบริษัทเริ่มการปฏิบัติงานแล้ว การต่อรองเพิ่มเติมส่วนใหญ่จะรวมถึงการขยายโครงการ และการใช้ผู้จัดการท้องถิ่นมากขึ้น การเจรจาในเรื่องนำเข้าหรือส่งออกเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุดิบและสินค้าขั้นสุดท้าย รวมถึงการเข้าถึงกำไรอีกครั้ง

คำว่า เจรจาต่อรอง (Negotiation) ในภาษาลาติน แปลว่า การดำเนินธุรกิจ และในภาษาสเปนสมัยใหม่ คำว่า “negocios” แปลว่า ธุรกิจ

สำหรับความหมายของการเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business Negotiation) นิยามปัจจุบันหมายถึง การเจรจาต่อรองทางธุรกิจในรูปแบบที่หลากหลาย ระหว่างนักธุรกิจในประเทศหนึ่งกับนักธุรกิจอีกประเทศหนึ่งเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจที่มุ่งหวังทั้งผลกำไรและการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ระหว่างนักธุรกิจด้วยกัน (Hernandez Requejo and Graham, 1998:189)

การเจรจาต่อรองในธุรกิจระหว่างประเทศ มีความแตกต่างจากการเจรจาต่อรองการค้าระหว่างประเทศ ในเรื่องของคู่เจรจา และรูปแบบ กล่าวคือ การเจรจาต่อรองการค้า

ระหว่างประเทศโดยทั่วไปจะกระทำระหว่างรัฐบาลต่อรัฐบาล มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ค่อนข้างตายตัว มีรูปแบบความเป็นพิธีการที่ทุกประเทศทั่วโลกต้องปฏิบัติตาม ซึ่งนักเจรจาต่อรองการค้าระหว่างประเทศมักจะเป็นเจ้าหน้าที่ในภาครัฐเสียเป็นส่วนใหญ่ (ของประเทศไทยจะเป็นเจ้าหน้าที่จากกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ) ขณะที่การเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศจะเป็นเรื่องของภาคเอกชนต่อภาคเอกชนด้วยกัน ไม่มีกฎ ระเบียบ และพิธีการ แบบเป็นทางการมากมายนัก เงื่อนไขการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศอยู่ที่ความพึงพอใจของทั้ง 2 ฝ่าย ผู้เจรจาไม่จำเป็นต้องฟังเสียงข้างมากของประชาชนหรือต้องผ่านการหารือและขอความเห็นชอบจากรัฐสภา

สิ่งสำคัญที่สุดในการเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศก็คือ ผู้เจรจาต้องมีความเข้าใจในกฎเกณฑ์พื้นฐานการเจรจาต่อรองเป็นอย่างดี ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษที่ควรจะต้องอยู่ในระดับที่ดีถึงดีมาก และความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การเจรจา รวมทั้งความสามารถในเชิงจิตวิทยาสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวในเชิงธุรกิจระยะยาว นอกจากนี้แล้ว นักเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศควรจะต้องฝึกฝน และเพิ่มทักษะในด้านการพูดภาษาอังกฤษให้แตกฉานและเพิ่มขีดความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับนักธุรกิจต่างชาติได้เป็นอย่างดี การหวังพึ่งคนช่วยแปลหรือล่ามจะทำให้คู่ค้าเกิดความไม่เชื่อถือและไม่ศรัทธา

ศาสตร์และศิลป์ในการเจรจาต่อรองยังคงเน้นย้ำในเรื่องการเจรจาต่อรองที่ดีที่สุด และให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดคือ (win-win) และรูปแบบของการเจรจายังคงเป็นการเจรจาต่อรองแบบการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน (Face-to-Face Negotiation) ซึ่งต่างจากคำนิยามแบบเก่าที่มุ่งหวังเพียงผลกำไรเป็นหลักเท่านั้น (Churchman, 1993:14) ผู้จัดการที่ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองจึงต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านวิสัยทัศน์ระดับโลก รวมทั้งต้องมีทักษะในด้านการเจรจาต่อรองและการบริหารจัดการระหว่างประเทศที่จะทำให้การค้าและการบริการต่างๆพัฒนาขยายเครือข่ายไปทั่วโลกมากขึ้นเรื่อยๆ

นอกจากนี้การเจรจาต่อรองยังหมายถึงกระบวนการซึ่งมี 2 ฝ่าย หรือมากกว่าที่จะแลกเปลี่ยนกันโดยเป็นฝ่ายให้และรับ เป็นกระบวนการที่ต้องการเป็นการตกลงที่ถูกลยอมรับจากทั้ง 2 ฝ่ายหรือมากกว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันบางครั้งอาจไม่มีการตกลงกัน สภาพแวดล้อมของการเจรจาต่อรองขององค์กรอาจเกิดได้อย่างหลากหลาย ซึ่งเมื่อการเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จ และได้รับประโยชน์จากการเจรจาต่อรองบรรยากาศต่างๆ ก็จะเป็นดี

แต่บางครั้งในการเจรจาต่อรองอาจมีบางส่วนไม่สามารถนำไปสู่สถานการณ์ที่เป็นบวก ทำให้บรรยากาศในการเจรจารู้สึกผิดหวัง บ่อยครั้งจะเพิ่มความขัดแย้งขึ้นได้ ซึ่งในการเจรจาแต่ละครั้งอาจได้รับชัยชนะ หรือบางครั้งอาจแพ้จากการเจรจาต่อรองได้

ในมุมมองของวัฒนธรรมข้ามชาติในที่นี้ผู้เขียนให้ความสำคัญกับผู้ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรอง ซึ่งจำเป็นต้องมีความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศด้วยความเข้าใจ และนำมาวางแผนเพื่อหาแนวทางในการเจรจาต่อรองกับแต่ละประเทศในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการในการทำธุรกิจร่วมกัน ซึ่งนักเจรจาต่อรองที่สามารถประสบความสำเร็จได้ต้องใช้ความรู้รอบรู้ และมุมมองต่างๆ ที่เป็นปัจจัยที่เหมือนและแตกต่างกันในการเสริมให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย (win-win solution)

ผลการเจรจาต่อรอง แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

1. Distributive negotiation คือ กระบวนการของการเจรจาต่อรองที่มีฝ่ายที่ได้รับชัยชนะและอีกฝ่ายได้รับความพ่ายแพ้ซึ่งเป็นลักษณะการเจรจาต่อรองที่พบได้เป็นส่วนใหญ่
2. Integrative negotiation คือ กระบวนการของการเจรจาต่อรองที่ได้รับผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งวิธีนี้ส่งผลให้เกิดผลบวก ซึ่งผลลัพธ์ในสถานการณ์นี้อาจไม่จำเป็นว่าทุกคนจะได้รับสิ่งที่ต้องการทั้งหมดได้

นอกจากนี้ยังมีคำที่ควรให้ความสนใจคือ Bargaining Zone Model of Negotiation เป็นการอธิบายการเจรจาต่อรองที่สามารถให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ทุกครั้งซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ คือ 1) Starting point การเจรจาต่อรองต้องเริ่มจากมีการยื่นข้อเสนอ 2) Target point การมีเป้าหมายที่เป็นไปได้ หรือการคาดหมายสำหรับราคาสุดท้าย ซึ่งทั้งสองอย่างต้องเชื่อว่ามันจะเป็นไปตามที่ต้องการ 3) Resistance point คือ ขั้นตอนสุดท้ายของการเจรจาต่อรองซึ่งจะไม่ทำให้ต้องยอมรับข้อเสนอ ที่เพิ่มขึ้น

กระบวนการในการเจรจาต่อรอง (The Negotiation Process)

การบริหารกระบวนการเจรจาต่อรอง หมายถึง การกำหนดกระบวนการวางแผนการเจรจาต่อรองตั้งแต่ต้นจนจบว่า การเจรจาต่อรองควรจะเริ่มที่ไหน ตรงไหน อย่างไร สถานที่ เวลา การสร้างบรรยากาศ การดูแลและการอำนวยความสะดวกให้แก่คู่เจรจา ตลอดจนการติดตามผลการเจรจาว่าคู่เจรจानำไปปฏิบัติหรือไม่

ขั้นตอนหลักๆ ที่สามารถใช้ในการบริหารเกี่ยวกับกระบวนการการต่อรองมีดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผนเริ่มจากการที่ผู้ทำการเจรจาต้องระบุถึงวัตถุประสงค์ที่บริษัทต้องการ จากนั้นบริษัทจะทำการสำรวจความเป็นไปได้ของทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่ายังมีจำนวนของทางเลือกมาก โอกาสที่การเจรจาต่อรองจะประสบความสำเร็จก็มีมากตามไปด้วย

2. การสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Impersonal Relationship Building)

ขั้นตอนที่สองเกี่ยวกับการได้รู้จักบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ในช่วงเวลาของการสร้างความสัมพันธ์และการรับรู้ลักษณะนิสัย เนื่องจาก เป็นลักษณะที่มาจากหลายๆ ประเทศ ซึ่งมีความแตกต่างกันของวัฒนธรรม แต่สำหรับ นักเจรจาชาวอเมริกันมักจะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้เท่าไรนัก พวกเขาต้องการที่จะเข้าถึงสาระสำคัญของการเจรจาทันทีที่ได้มีการเจรจากัน

3. การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน (Exchanging Task- Related information)

ในส่วนของกระบวนการเจรจาต่อรองขั้นตอนนี้ แต่ละกลุ่มจะจัดตั้งตำแหน่งต่างๆ ให้เข้าใกล้ประเด็นที่ได้วิเคราะห์ไว้ว่าจะทำให้การเจรจาไปสู่จุดหมายที่วางไว้ แต่บ่อยครั้งที่ตำแหน่งเหล่านี้จะเปลี่ยนไปภายหลังจากการเจรจา ระยะเวลาหนึ่งแล้วซึ่ง ณ จุดนี้ ผู้มีส่วนร่วมพยายามที่จะค้นหาว่าอีกฝ่ายต้องการอะไรและอะไรที่อีกฝ่ายต้องการยกเลิก

4. การจูงใจ (Persuasion)

ขั้นตอนนี้ดูเหมือนจะเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เนื่องจากไม่มีฝ่ายใดต้องการที่จะให้การแลกเปลี่ยนที่มากเกินไปจนความจำเป็น แต่ต่างฝ่ายต่างก็รู้สึกดีว่าถ้าไม่มีการยินยอมให้ซึ่งกันและกันเลย ก็ถือเป็นการยากที่จะเข้าถึงข้อตกลง ขั้นสุดท้าย ที่จะทำให้การจูงใจประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับ 1) แต่ละฝ่ายต่างรู้ถึงตำแหน่งของ อีกฝ่ายดีแค่ไหน 2) ความสามารถของแต่ละฝ่ายที่จะระบุถึงส่วนที่เหมือนและส่วนที่แตกต่าง 3) ความสามารถ ในการคิด

หาทางเลือกใหม่และ 4) ความยินดีที่เข้าถึงผลลัพธ์ที่ทำให้แต่ละฝ่ายรู้สึกว่าเขาได้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น

5. การตกลง (Agreement)

ขั้นตอนสุดท้ายของการเจรจาต่อรอง คือ การยินยอมตามข้อตกลงและเข้าถึงข้อตกลงขั้นสุดท้าย บางครั้งขั้นตอนนั้นจะถูกแบ่งออกเป็นขั้นๆ และการยินยอมหรือข้อตกลงจะถูกทำขึ้นตามประเด็นในแต่ละเวลานั้นๆ ซึ่งสิ่งนี้คือแนวทางที่ผู้เจรจาต่อรองในประเทศอเมริกานิยมทำกัน โดยที่แต่ละขั้นตอนที่สามารถแก้ปัญหาได้แล้วก็จะถูกย้ายออกจากขั้นตอนของการต่อรองและจะดำเนินถึงผลประโยชน์เป็นเรื่องต่อไปในทางตรงกันข้ามประเทศแถบเอเชียและรัสเซียจะพยายามเจรจาขั้นตอนทุกอย่างให้เสร็จสิ้นไปในทีเดียว และการยินยอมก็จะมีเพียงเล็กน้อยตั้งแต่ต้นจนจบ

ขั้นตอนในกระบวนการเจรจาต่อรอง

นักเจรจาปกติแล้วจะใช้ขั้นตอน 5 ขั้นตอนหลักๆ เมื่อทำการเจรจาในสถานการณ์ที่มีการเจรจาข้ามวัฒนธรรม ขั้นตอนจะช่วยให้เตรียม สร้างความสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การสร้างสถานะ win-win การเลือกทางเลือกหรือผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและการเห็นด้วยกับผลลัพธ์

แต่ละขั้นตอนต้องการเอาใจใส่พิจารณาเป็นอย่างมาก ความอ่อนไหวและความรู้เกี่ยวกับนักเจรจาในวัฒนธรรมอื่นๆ เช่น หากมีฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะก้าวข้ามความสัมพันธ์อย่างรวดเร็วอีกฝ่ายจะรู้สึกว่ายานั้นเร่งรีบมากเกินไปและเป็นการปฏิบัติอย่างยวบยาบอีกด้วย ในญี่ปุ่นนักเจรจาจะพยายามที่จะค้นหาเกี่ยวกับโรงเรียนเก่าหรือพื้นหลังของนักเจรจาอีกคน สถานะความสัมพันธ์ภายในองค์กร และพื้นฐานครอบครัว ทั้งหมดนี้จะทำให้เกิดความอ่อนโยนและเกิดความร่วมมือ การรีบจะเกิดบ่อยเมื่อนักธุรกิจคนนั้นมาจากวัฒนธรรมแบบโดดเดี่ยว เช่น อเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย การสื่อสารกับประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบเป็นกลุ่มก้อนแล้วนั้น เช่น จีน เปรู ซาอุดีอาระเบีย ผู้จัดการระดับโลกไม่ควรที่จะละทิ้งหนทางในการสร้างการสื่อสาร แต่พวกเขาควรที่จะประยุกต์วิธีการให้เข้ากับความชอบของอีกฝ่ายให้มากที่สุดเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้นั้นออกมา win-win และเป็นที่ยอมรับของ ทั้งสองฝ่าย ลักษณะของการเจรจาต่อรอง กลวิธีในการเจรจา (Shapiro and Jankowski, 1998: 190-191)

ผู้จัดการข้ามชาติสามารถแบ่งการเจรจาข้ามวัฒนธรรม ออกได้ 4 ประเภท คือ ลักษณะทั่วไป
รูปธรรม นามธรรม และการไม่อยู่ในศีลธรรม

ยกตัวอย่าง นักเจรจาต่อรองชาวอเมริกันจะมีสไตล์ที่แตกต่างจากนักเจรจาจากชาติ
อื่นๆ โดยคนอเมริกันจะมีความเชื่อเกี่ยวกับข้อเท็จจริงและวัตถุประสงค์ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ
ที่สุด และพวกเขามักจะเสนอเรื่องที่สามารถยินยอมได้เพื่อแสดงให้เห็นฝ่ายของตนในการทำ
ข้อตกลง ดังนั้น ถ้าข้อเสนอที่มาจากทางแต่เกิดปัญหาติดขัดขึ้น ในเนื้อหาบางแห่ง
การเจรจา สามารถแก้ไขได้ในทันที เนื่องจากชาวอเมริกันจะมีการกำหนดเวลา (Deadline)
ซึ่งพวกเขาถือสิ่งที่สำคัญมากในการทำธุรกิจและต้องการที่จะแก้ไขปัญหาทุกอย่างให้เสร็จ
สิ้นในทันทีทันใด

เมื่อเปรียบเทียบตัวอย่างประเทศอาหรับผู้ซึ่งตรงข้ามกับคนอเมริกันที่มีวิธีการที่มี
เหตุผล ซึ่งชาวอาหรับพยายามที่จะให้ความซาบซึ้งซึ่งทางอารมณ์ในการเจรจาต่อรอง พวกเขา
วิเคราะห์สิ่งที่ทำอยู่ภายในใจ และกำหนด เวลาเป็นแค่ส่วนหนึ่งของนโยบายทั่วไปที่รวมอยู่
ในการเจรจา พวกเขาพยายามที่จะเปิดการเจรจาเพื่ออยู่ในตำแหน่งแรกเริ่ม อย่างไรก็ตาม
ชาวอาหรับมีความเชื่อมากมาย ในการยินยอมโดยผ่านกระบวนการการต่อรอง และเกือบทุก
ครั้งที่พวกเขาต้องยินยอมข้อตกลงให้กับฝ่ายตรงข้าม เพื่อเป็นการตอบแทน เนื่องจากพวก
เขายังต้องการสานความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ที่ร่วมเจรจา ด้วยสาเหตุเหล่านี้เองที่ทำให้ชาว
อเมริกันรู้สึกว่าเป็นการง่ายในการเจรจาต่อรองกับชาวอาหรับมากกว่าตัวแทนจากประเทศ
อื่นๆ ทั่วโลก (Shapiro and Jankowski, 1998: 195-197-8)

ตัวอย่างที่สามารถนำมาเปรียบเทียบได้อีกที่น่าสนใจคือ ประเทศจีน ในการประชุม
เจรจาช่วงแรกๆ เป็นเรื่องปกติที่นักเจรจาชาวจีนจะค้นหาข้อตกลงเกี่ยวกับเรื่องทั่วไปของ
การประชุม แต่การเจรจาเข้าประเด็นเฉพาะจะถูกเลื่อนไปจนกว่าจะพบกันครั้งต่อไป
ข้อตกลงจะประสบผลสำเร็จภายใต้เค้าโครงเรื่องที่มีการเจรจาในแต่ละครั้ง ซึ่งคนจีนจะ
กำหนดและระบุการอภิปราย ซึ่งชาวตะวันตกจะเกิดการเข้าใจผิดในช่วงแรกของการประชุม
และเชื่อว่าการสนทนาส่วนใหญ่คือการสนทนาเชิงสำนวนทั่วไป พวกเขาคิดผิดและกลับต้อง
ประหลาดใจภายหลังว่าเมื่อนักเจรจาชาวจีนใช้ข้อตกลงที่อยู่ในเค้าโครงเรื่องที่พูดคุยกันมา
เป็นมาตรฐานเพื่อทำข้อตกลงสู่เป้าหมายและยืนยันว่าการอภิปรายทั้งหมดได้จัดเตรียมไว้
อย่างชัดเจนเพื่อการตกลงไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นอะไรที่นักเจรจาชาวจีนส่วนใหญ่คิดว่า

เป็นการสนทนาทั่วไปนั้น แต่ความจริงแล้วมันคือกฎของเกมส์ที่ชาวจีนได้คิดค้นไว้แล้วเพื่อการต่อรอง เพราะฉะนั้น ในการเจรจากับชาวจีน สิ่งสำคัญคือ คุณต้องเตรียมตัวเพื่อความมั่นใจว่า แต่ละคนมีระเบียบวาระการประชุม ค่าโครงการ และหลักการเพื่อให้เป็นที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย

กลวิธีการเจรจาโดยทั่วไป สถานการณ์ที่ต่างกันกลวิธีจะมีความแตกต่างกันไป ผู้จัดการนานาชาติควรที่จะระวังตัวเลือกของกลวิธีที่มีและพยายามที่จะเข้าใจอย่างมีเหตุผล กลวิธีที่แสดงออกและพฤติกรรม มีนักวิจัยที่ศึกษากลวิธีที่แสดงออกและไม่ได้แสดงออกของนักธุรกิจญี่ปุ่น อเมริกา และบราซิลและได้รายงานสิ่งที่เหมือนและสิ่งที่แตกต่างของการแสดงออก กลวิธีไม่ได้แสดงออกและพฤติกรรม ความแตกต่างนี้คือข้อเงี้ยวที่เกิดขึ้น ในระหว่างการสนทนา ช่วงเวลาที่นักเจรจาทั้งสองจะสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง การเผชิญหน้าหรือการสัมผัส (Churchman.1993:15-19)

ความแตกต่างของวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อ การเจรจาต่อรอง (Cultural Differences Affecting Negotiations)

การที่จะทำให้การต่อรองมีประสิทธิภาพนั้น สิ่งสำคัญคือความเข้าใจในวัฒนธรรมของผู้หนึ่งด้วย ซึ่งรวมถึงการพิจารณาในส่วนจอร์บบนรูปแบบการติดต่อสื่อสาร การกำหนดเรื่องเวลา และพฤติกรรมทางสังคม โดยขั้นตอนที่สามารถช่วยให้เข้าใจถึงกระบวนการมีดังต่อไปนี้ (Mead, 1999:106 - 108)

1. ไม่ควรระบุถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นของผู้ร่วมงานเร็วเกินไป คำแนะนำทั่วไปอาจจะไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ เพราะบางครั้งผู้ร่วมเจรจาอาจจะนับถือวัฒนธรรมมากกว่าหนึ่งวัฒนธรรม
2. ระวังการเข้าใจผิดหรือเอเนียงของชาวตะวันตกเกี่ยวกับ “การกระทำ” จากคนในอาหรับ เอเชีย และกลุ่มลาตินนั้น แนวทาง ความรู้สึกนึกคิด และคำพูดสามารถมีผลในการเปลี่ยนความสัมพันธ์ได้มากกว่าการกระทำ
3. พยายามตอบโต้ความเอเนียงในการคิดวิธีสร้างภาพลักษณ์ให้มีความง่าย คงที่ และสม่ำเสมอมากที่สุด
4. ไม่ที่กักไปเองว่าหลักเกณฑ์ของวัฒนธรรมทั้งหมดจะต้องมีความสำคัญเท่ากัน ต้องพิจารณาเป็นกรณีไป

5. ยอมรับมาตรฐานการพบปะกับบุคคลจากต่างชาติจะมีปฏิริยาที่แตกต่างไปจากการพบปะกันเองภายในคนร่วมชาติ

6. ไม่ควรประเมินค่าความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของผู้ร่วมงานต่างชาติมากเกินไป

**ยุทธวิธีในการเจรจาต่อรอง (Negotiation Tactics) ยุทธวิธีเฉพาะที่สำคัญ
ทั่วไปมีดังต่อไปนี้**

สถานที่ (Location)

การเจรจาต่อรองควรกระทำที่ไหน? ถ้าเนื้อหามีสาระสำคัญมากๆ ธุรกิจส่วนใหญ่ มักจะเลือกสถานที่ๆ เป็นกลางหรือพบกันครึ่งทาง ยกตัวอย่างเช่น บริษัทอเมริกันทำการ
ต่อรองกับบริษัทที่มาจากตะวันออกจึงเลือกทำการนัดพบที่ฮาวาย ส่วนบริษัทของอเมริกาได้
ทำการต่อรองกับบริษัทยุโรปโดยนัดพบกันครึ่งทางในเมืองนิวยอร์ก ซึ่งผลประโยชน์ที่ได้นี้
สืบเนื่องมาจากการเลือกสถานที่ๆ เป็นกลาง โดยสิ่งแรกคือ แต่ละฝ่ายมีข้อจำกัดในการ
เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการเจรจาและความได้เปรียบเหนืออีกฝ่ายหากฝ่ายนั้นๆ ยังคงอยู่แต่ใน
ที่ทำงานของบ้านตัวเองเท่านั้น สิ่งที่สองคือค่าใช้จ่ายในการพักอาศัยในที่อื่นๆ มีราคา
ค่อนข้างสูง ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจะเกิดการกระตุ้นให้มีการสรุปการต่อรองให้เร็วที่สุดเท่าที่จะ
ทำได้ สิ่งที่สามคือ ผู้เจรจาส่วนใหญ่ไม่ต้องการที่จะกลับบ้านโดยที่ไม่ได้อะไรติดมือกลับมา
เลย (Camevale, 1986:15-16) ดังนั้นพวกเขาจะมีแรงจูงใจที่จะเข้าถึงแม้เพียงข้อตกลงที่
เล็กน้อยก็ตาม

ข้อจำกัดด้านเวลา (Time Limits)

ข้อจำกัดด้านเวลาถือเป็นยุทธวิธีในการเจรจาต่อรองที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่ง
เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอยู่ภายใต้ข้อจำกัดทางเวลา ซึ่งสิ่งนี้คือเรื่องจริงเมื่อฝ่ายหนึ่งตกลงที่จะ
ไปพบกับอีกฝ่ายที่ประเทศนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น นักเจรจาชาวอเมริกันที่บินไปลอนดอน
เพื่อเจรจายุเกี่ยวกับการร่วมทุนกับบริษัทอังกฤษมักจะตีตัวไปกลับ และเมื่อประเทศเจ้าบ้าน
พบว่ายังมีบุคคลเหล่านั้นตั้งใจจะอยู่นานแค่ไหน ชาวอังกฤษสามารถวางแผนเกี่ยวกับกลยุทธ์
ได้มากเท่านั้น ซึ่งการเจรจาที่แท้จริงจะไม่เริ่มขึ้นจนกว่าใกล้จะถึงเวลาที่ชาวอเมริกันจะต้อง
กลับประเทศ ชาวอังกฤษรู้ว่าแขกของเขาเริ่มเป็นกังวลจนต้องยอมทำตามข้อตกลง
บางอย่างก่อนที่จะกลับบ้าน ดังนั้นชาวอเมริกันก็จะเกิดการเสียเปรียบขึ้น

ความสัมพันธ์ของผู้ซื้อ - ผู้ขาย (Buyer-Seller Relations)

ชาวอเมริกันเชื่อในความเป็นมาของวัตถุประสงค์และความประทับใจในการค้า เมื่อการเจรจาสิ้นสุดลง ชาวอเมริกันจะเดินจากไปหลังจากที่พวกเขาได้สิ่งที่ต้องการ และพวกเขาก็คาดหวังว่าฝ่ายตรงข้ามจะทำเหมือนกัน อย่างไรก็ตามนักเจรจาในหลายๆ ประเทศไม่ได้คิดแบบนี้

ยกตัวอย่างเช่น ชาวญี่ปุ่นเชื่อว่าผู้ซื้อควรจะได้รับในสิ่งที่พวกเขาต้องการให้ได้มากที่สุด ในทางกลับกัน พวกเขาก็มีความเชื่อว่าผู้ขายก็ควรจะได้รับการเอาใจใส่ผ่านความประทับใจในซึ่งกันและกัน โดยผู้ซื้อต้องให้ความมั่นใจว่าผู้ขายจะไม่ต้องกลับบ้านมือเปล่า ยกตัวอย่างเช่น เมื่อบริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่เข้าไปทำธุรกิจกับบริษัทใหญ่ของอเมริกาในช่วงแรกๆ พวกเขาไม่รู้ถึงยุทธวิธีในการต่อรองของชาวอเมริกัน ผลที่ได้รับคือ ชาวญี่ปุ่นคิดว่าชาวอเมริกันเอาเปรียบพวกเขา ในขณะที่ชาวอเมริกันเชื่อว่าพวกเขาได้เข้าถึงการเจรจาที่ดีและเข้มงวด ชาวบราซิลจะมีความแตกต่างจากทั้งอเมริกาและญี่ปุ่น นักวิจัยพบว่าชาวบราซิลทำดีกว่าเมื่อพวกเขาใช้กลยุทธ์และมีความสนใจส่วนตัวมากกว่า ในขณะที่ฝ่ายตรงข้ามมีความเปิดเผยและมีความซื่อสัตย์มากกว่าพวกเขา ชาวบราซิลมักจะให้ความมั่นใจสัญญาและข้อผูกพันบางประการมากกว่าฝ่ายตรงข้าม และพวกเขามักจะชอบปฏิเสธร่วมกัน อย่างไรก็ตามชาวบราซิลชอบที่จะทำการยินยอมตั้งแต่ช่วงแรกของการเจรจา ซึ่งโดยรวมแล้วนั้น ชาวบราซิลจะมีความเหมือนชาวอเมริกันมากกว่าชาวญี่ปุ่นที่พวกเขาพยายามเข้าถึงข้อได้เปรียบที่สูงที่สุด แต่พวกเขาต่างจากชาวอเมริกันที่พวกเขาจะไม่มีความรู้สึกที่จะเปิดเผยหรือตรงไปตรงมาในหลักการของเขา ไม่ว่าจะเป็นผู้ขายหรือผู้ซื้อ พวกเขาต้องการที่จะให้ตนเองได้รับประโยชน์สูงสุด (Thomson, 2005:16-17)

พฤติกรรมในการต่อรอง (Bargaining Behaviors)

พฤติกรรมการต่อรองแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ พฤติกรรมการใช้คำพูด (Verbal behavior) และการใช้ภาษากาย (nonverbal behavior) ซึ่งพฤติกรรมการใช้คำพูดถือเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการต่อรอง เนื่องจากว่าพวกเขาสามารถพัฒนาได้ถึงผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผลกำไรของนักเจรจาจะสูงขึ้นเมื่อพวกเขาสามารถยื่นข้อเสนอที่ได้ประโยชน์สูงสุดตั้งแต่แรกเริ่ม ตามคำถามหลายๆ ข้อ และไม่ใช้คำพูดที่

ก่อให้เกิดพันธะผูกพัน จนกว่ากระบวนการต่อรองจะเสร็จสิ้นลง ซึ่งพฤติกรรมการใช้คำพูดจะประสบผลสำเร็จในการเจรจาได้ดีกว่า ถ้าใช้ช่วงระยะเวลาเพียงสั้นๆ เท่านั้น

การใช้พฤติกรรมแบบสุดขีด (Use of Extreme Behaviors)

นักเจรจากบางคนเริ่มต้นด้วยการยื่นข้อเสนอหรือเรียกร้องแบบสุดขีด เช่น ชาวจีนและชาวอาหรับ อย่างไรก็ตามนักเจรจากบางคนเริ่มต้นด้วยตำแหน่งแรกเริ่มที่ใกล้เคียงกับฝ่ายที่พวกเขาค้นหาอยู่ เช่น ชาวอเมริกันและชาวสวีเดน โดยที่มีผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการที่อยู่ในตำแหน่งแบบเอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งเลยนั้น จะสามารถผลิตผลลัพธ์ออกมาได้ดีกว่า ซึ่งสาเหตุบางประการที่เกี่ยวข้องกับความจริงที่ว่า การอยู่ในตำแหน่งที่มีการต่อรองแบบสุดขีดคือ 1) แสดงให้ฝ่ายอื่นเห็นว่าผู้ต่อรองจะไม่ถูกใช้เพื่อหาผลประโยชน์ 2) ขยายการเจรจาต่อรองออกและให้ผู้ต่อรองได้รับโอกาสที่ดีกว่าในการรับข้อมูลข่าวสารของคู่แข่ง 3) อนุญาตให้มีช่องว่างระหว่างการเจรจายินยอม 4) เปลี่ยนแปลงความเชื่อของคู่แข่งเกี่ยวกับสิทธิพิเศษของผู้ต่อรอง 5) แสดงให้คู่แข่งเห็นว่าผู้ต่อรองยินดีที่จะเล่นเกมสับบนพื้นฐานของมาตรฐานทั่วไป และ 6) ให้ผู้ต่อรองได้รับในสิ่งที่มากกว่า ที่คาดไว้ในกรณีที่อยู่ในตำแหน่งที่ต้อยกว่า

คำมั่นสัญญา การคุกคาม และพฤติกรรมอื่น ๆ (Promises, Threats and Other Behaviors)

วิธีการในการต่อรองอีกอย่างหนึ่งคือ การใช้คำมั่นสัญญา การคุกคาม การให้รางวัล การเปิดเผย ตัวตนและพฤติกรรมอื่นๆ ที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อเป็นการโน้มน้าวฝ่ายตรงข้าม พฤติกรรมเหล่านี้เกิดจากอิทธิพลของวัฒนธรรม ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญได้เก็บสถิติผลการวิจัยของนักธุรกิจชาวญี่ปุ่น อเมริกันและบราซิล และค้นพบว่าพวกเขาจะมีพฤติกรรมการเจรจาระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่แตกต่างกันออกไป ยกตัวอย่างเช่นชาวอเมริกันและญี่ปุ่นจะใช้คำมั่นสัญญาได้ดีกว่าชาวบราซิล ในขณะที่ชาวญี่ปุ่นจะเชื่อมั่นในคำแนะนำและการให้คำมั่นสัญญามาก ส่วนชาวบราซิล ใช้การโต้แย้งเกี่ยวกับการให้รางวัล คำสั่งและการเปิดเผยตัวตนมากกว่าชาวอเมริกันและชาวญี่ปุ่น (Donald and Mc Culloch ,1996:134)

พฤติกรรมที่ไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Behaviors)

พฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้คำพูดก็ดูเหมือนจะเป็นเรื่องปกติสำหรับการเจรจาต่อรอง ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะกล่าวถึงอะไรที่ผู้คนทำมากกว่าอะไรที่พวกเขาพูด บางครั้งพฤติกรรมเหล่านี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า “ภาษาเงียบ” (Silent Language) ซึ่งตัวอย่างทั่วไปจะรวมถึงระยะเวลาของความเงียบ การจ้องมองใบหน้า การสัมผัส และบทสนทนาที่พูดทับซ้อนกัน

ตารางแสดง ความแตกต่างในพฤติกรรมที่ไม่ใช้คำพูดของนักเจรจา
ชาวญี่ปุ่น อเมริกา และบราซิล

พฤติกรรมและความหมาย	จำนวนครั้งที่ใช้พฤติกรรมในการต่อรองภายในครึ่งชั่วโมง		
	ญี่ปุ่น	อเมริกา	บราซิล
ระยะเวลาของความเงียบ	5.2	3.5	0
การจ้องมองใบหน้า	1.3 Minutes	3.3 Minutes	5.2 Minutes
การสัมผัส	0	0	4.7
บทสนทนาที่พูดทับซ้อนกัน	12.6	10.3	28.6

จาก ตารางข้างต้น ชาวญี่ปุ่นจะใช้ช่วงเวลาของความเงียบบ่อยมากกว่าชาวอเมริกันหรือชาวบราซิลในขณะที่ทำการเจรจาต่อรอง ซึ่งจากการศึกษานั้นชาวบราซิลจะไม่ใช้ความเงียบเหล่านี้เลย อย่างไรก็ตามชาวบราซิลจะใช้พฤติกรรมที่ไม่ใช้คำพูดในรูปแบบอื่น ๆ มากกว่าพวกเขาจะใช้การจ้องมองใบหน้ามากกว่าชาวญี่ปุ่นใช้เกือบ 4 เท่าและมากกว่าชาวอเมริกันประมาณ 2 เท่า แม้ว่าชาวอเมริกันและชาวญี่ปุ่นจะไม่สัมผัสฝ่ายตรงข้ามเลย แต่ชาวบราซิลจะใช้พฤติกรรมนี้บ่อยมาก พวกเขาจะใช้บทสนทนาที่ทับซ้อนกันบ่อยมาก ซึ่งชาวบราซิลจะพูดแทรกเป็น 2 เท่าของชาวญี่ปุ่น และมากกว่าถึง 3 เท่าเมื่อเทียบกับชาวอเมริกัน ดังจะเห็นได้ชัดว่า ชาวบราซิลจะเน้นการใช้พฤติกรรมที่ไม่ใช้คำพูดเป็นอย่างมากในการเจรจาต่อรอง

การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication)

สาเหตุหลักประการหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความคิดเห็นมาจากการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication) ซึ่งถือเป็นการติดต่อสื่อสารที่แสดงออกด้านปฏิกริยาและด้านพฤติกรรมมากกว่าการใช้คำพูดผ่านการแสดงออกทาง

หน้าตา ร่างกาย สายตาและลักษณะท่าทางหรือการกระทำอื่นๆ ซึ่งตารางข้างต้น (Helen. 2000: 75) เป็นผลสรุปจำนวนของความสำคัญที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด ตัวอย่าง รูปแบบทั่วไปของการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด

1. การให้สัญญาณโดยการใช้มือ เช่น การถูมือไปมาอย่างกังวล
2. การแสดงออกทางหน้าตา เช่น ยิ้ม ขมวดคิ้ว หาว แสดงออกถึงความเบื่อหรือไม่น่าสนใจ
3. ระยะห่างระหว่างบุคคล ที่แสดงความสนิทสนม หรือไม่ไว้ใจ
4. การสบสายตาและทิศทางที่จ้องมอง โดยเฉพาะในพฤติกรรมการฟัง
5. สิ่งเสริมด้านภาษา เช่น ระดับเสียง การเปลี่ยนแปลงเสียงพูด และความดังของเสียง
6. รสนิยม ทั้งทางด้านอาหาร เช่น การดื่มกาแฟหรือชา และความพึงพอใจ เช่น การสูบบุหรี่หรือเคี้ยวหมากฝรั่ง

7. สัญลักษณ์ด้านเวลา เช่น ความช้าหรือเร็วเกินไป ไม่ว่าจะเป็นการคุยโทรศัพท์ การนั่งรับประทานอาหาร การเยี่ยมเพื่อน และการให้คำบรรยาย

8. เวลาและการหยุดคิดภายในพฤติกรรมการใช้คำพูด โดยทั่วไปนั้นประเภทของการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูดมีความสำคัญโดยเฉพาะในการบริหารงานระหว่างประเทศที่ควรให้ความสนใจ คือ Kinesics, Proxemics, Chronemics, และ Chromatics

Kinesics

Kinesics คือ การติดต่อสื่อสารโดยใช้การเคลื่อนไหวของส่วนต่างๆ ของร่างกาย และการแสดงออกทาง สีหน้า ซึ่งบริเวณหลักที่ควรพิจารณาคือการเคลื่อนไหวของนัยน์ตา (eyes contact) ลักษณะท่าทาง (posture) และการแสดงออกกับกิริยา (gesture) ยกตัวอย่าง เช่น การสนทนา กันในประเทศอเมริกา เมื่อคนหนึ่งมีการสนทนากับอีกคนหนึ่ง เขาจะต้องมองตากับคู่สนทนา ลักษณะของการสื่อสารผ่านทางการใช้สายตาและการจ้องมองนั้นจะเรียกว่า "oculesics" ถือเป็นมารยาทที่พึงกระทำ แต่อย่างไรก็ตาม การใช้ oculesics ถือเป็นสิ่งที่ต้องระวังมากในการใช้สายตา เช่น การถลึงตาใส่ผู้อื่นหรือการมองตาโดยไม่ยอมลดละสายตา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นการไม่สุภาพและไม่ควรทำ

สำหรับอีกตัวอย่างของ การติดต่อสื่อสารแบบ Kinesics คือการใช้ลักษณะท่าทางซึ่ง บางครั้งอาจทำให้เกิดปัญหาได้เช่น การที่คนอเมริกันต้องใช้เวลาอยู่กับการเจรจาต่อรองหรือ

การประชุมที่ใช้เวลายืดเยื้อยาวนานพวกเขาจะรู้สึกเมื่อย่ำ ดังนั้นพวกเขาอาจต้องการผ่อนคลายโดยการเอาขาขึ้นพาดบนโต๊ะหรือเก้าอี้ตัวเองซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาสำหรับพวกเขาที่จะมีพฤติกรรมเหล่านี้ได้ แต่สำหรับผู้คนฝั่งตะวันออกกลางสิ่งนี้ถือเป็นพฤติกรรมที่สบประมาทหรือเป็นการดูถูกอย่างมาก

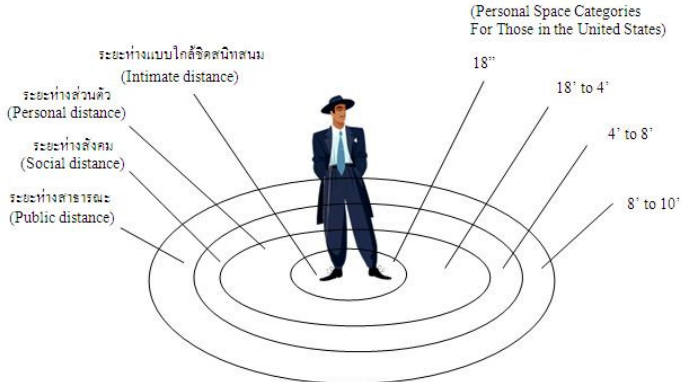
สำหรับการแสดงกิริยาสำหรับการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด ที่ถือว่าเป็นที่นิยมใช้ซึ่งมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละประเทศ ยกตัวอย่างเช่น ชาวแคนาดาจะใช้วิธีการจับมือทักทาย ชาวญี่ปุ่นจะใช้การโค้งคำนับ ชาวตะวันออกกลางที่เป็นเพศเดียวกันจะใช้วิธีการเอาแก้มชนกันเป็นการทักทายกัน ซึ่งการสื่อสารโดยใช้ภาษากายเช่นนี้เรียกว่า “haptics”

สำหรับผู้จัดการที่ต้องอยู่ต่างแดน บางครั้งการแสดงออกับกิริยาก็อาจเกิดปัญหาขึ้นได้เนื่องจากพฤติกรรมเหล่านี้จะมีความหมายที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศอเมริกา การใช้นิ้วหัวแม่มือประกบกับนิ้วชี้เพื่อทำให้เป็นรูปแบบตัวโอมีความหมายว่า “โอเค” แต่การใช้กิริยานี้ในประเทศญี่ปุ่นถือเป็นสัญลักษณ์แทนคำว่า “เงิน” ในขณะที่ประเทศฝรั่งเศสตอนใต้แปลความหมายนี้ว่า “ศูนย์” หรือ “ไม่มีค่า” ส่วนในประเทศบราซิลสัญลักษณ์นี้จะมีความหมายว่า “ต่ำช้า” หรือ “ลามก” ดังนั้นการแสดงออกับกิริยาเหล่านี้ผู้จัดการที่ต้องไปอยู่ต่างแดนจำเป็นต้องทำการศึกษาเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดในแต่ละท้องถิ่นที่จะไปอยู่ให้ดีเพราะความหมายที่แตกต่างกันอาจทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารและทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดีได้ (Kamal, Richardson and Metcalfe: 2002)

Proxemics

Proxemics คือ ประเภทของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้วาจาซึ่งเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของความใกล้ชิดและช่องทางของการติดต่อสื่อสาร ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศอเมริกาจะมีระยะห่างแบบใกล้ชิดสนิทสนม (Intimate distance) ใช้สำหรับการพูดคุยกับครอบครัวหรือเพื่อนสนิท ส่วน Personal distance ระยะห่างที่ใช้สำหรับบุคคลทั่วไป รูปแบบที่สามคือระยะห่างแบบเชิงสังคม (Social distance) ใช้สำหรับการพูดคุยอย่างเป็นทางการ รูปแบบสุดท้ายคือ ระยะห่างแบบเชิงสาธารณะ (Public distance) ใช้เมื่อมีการพูดคุยกันในที่ประชุมหรือการพูดคุยต่อหน้ากลุ่มคน

ลำดับชั้นระยะห่างส่วนตัวสำหรับผู้ใช้อเมริกา



Source: Adapted from Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, *Management*, 2nd ed. (San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich, 1991), p. 384.

ปัญหาหลักอย่างหนึ่งสำหรับการสื่อสารของชาวอเมริกันกับผู้คนจากตะวันออกกลางหรืออเมริกาใต้คือ ระยะห่างแบบใกล้ชิด หรือแบบส่วนตัวถือเป็นสิ่งที่ไม่สมควร ซึ่งบ่อยครั้งที่ชาวอเมริกันมักจะยืนห่างจากชาวตะวันออกกลางหรือชาวลาตินในการสื่อสารในขณะเดียวกันชาวตะวันออกกลางก็พยายามที่จะเขยิบเข้าหาเพื่อให้ช่องว่างแคบลง ชาวอเมริกันไม่เข้าใจว่าทำไมพวกเขาต้องยืนแบบใกล้ชิด ส่วนชาวตะวันออกกลางก็ไม่เข้าใจ เช่นเดียวกันว่าทำไมชาวอเมริกันต้องยืนห่างออกไป ซึ่งจะส่งผลในการติดต่อสื่อสารต่อไป หากไม่เข้าใจวัฒนธรรมของกันและกัน

ขนาดและอาณาเขตของสถานที่ทำงานถือเป็นตัวอย่างที่ดีอีกอย่างหนึ่งสำหรับ Proxemics ในประเทศอเมริกา ยิ่งผู้จัดการมีความสำคัญมากเท่าไร ห้องทำงานยิ่งต้องใหญ่มากเท่านั้นและเลขาจะต้องตรวจสอบผู้ที่ต้องการเข้าพบอย่างละเอียด และต้องพยายามกีดกันคนที่ผู้จัดการไม่ต้องการพบด้วยแต่ในประเทศญี่ปุ่น ผู้จัดการส่วนใหญ่จะไม่มีห้องทำงานที่ใหญ่มากนัก และถึงแม้พวกเขาจะมีห้องทำงานใหญ่ๆ แต่พวกเขาก็มักจะใช้เวลาอยู่นอกห้องทำงานเพื่อไปคลุกคลีอยู่กับพนักงาน ดังนั้นชาวญี่ปุ่นมักจะไม่ค่อยมีปัญหาในการ

ติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานโดยตรงกับผู้บริหารระดับสูงและหากพบว่าผู้จัดการชาวญี่ปุ่น
อยู่ในห้องทำงานของเขา จะเป็นสัญญาณว่าเขากำลังไม่ไว้วางใจหรือกำลังโกรธใครบาง
คนอยู่

ลักษณะของสถานที่ทำงานอีกแบบหนึ่งที่ Proxemics มีผลกระทบต่อการสื่อสาร
เกิดขึ้นในบริษัทยุโรปหลายบริษัท เนื้อที่ห้องที่ทำงานจะไม่มีกำแพงกั้นระหว่างห้องผู้จัดการ
ระดับสูงกับลูกน้อง ซึ่งทุกคนจะทำงานอยู่ในห้องใหญ่ๆ ห้องเดียวกันหมด ซึ่งสภาวะเหล่านี้
ทำให้เกิดความลำบากใจสำหรับชาวอเมริกันที่ต้องการความเป็นส่วนตัวมากกว่านี้

Chronemics

Chronemics คือ การนำเวลาเข้ามาใช้ในวัฒนธรรม เมื่อพิจารณาถึงลักษณะของ
Chronemics นั้น สามารถแบ่งตารางเวลาออกเป็น 2 ประเภทแบบสุดขั้วคือ monochromic
และ polychronics ตารางเวลาซึ่งบุคคลชอบทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในแต่ละครั้ง (monochromic
time schedule) คือบุคคลที่ชอบทำงานในรูปแบบ เป็นเส้นตรง ผู้จัดการจะดำเนินการ
ประเด็น A ก่อนแล้วไปทำประเด็น B ซึ่งในสังคมเหล่านี้ ตารางเวลาถือเป็นสิ่งสำคัญและ
เวลาจะแสดงถึงงานที่สามารถควบคุมได้และถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย ในวัฒนธรรมที่มี
ลักษณะเฉพาะเช่น ประเทศอเมริกา อังกฤษ แคนาดา ออสเตรเลีย

ในทางตรงกันข้าม ตารางเวลาซึ่งบุคคลจะทำงานหลายสิ่งในแต่ละครั้ง
(Polychromic time schedules) จะเป็นลักษณะที่บุคคลพยายามจะทำหลายสิ่งพร้อมกันใน
เวลาเดียวกันและจะประเมินคุณค่าไปยังความเกี่ยวข้องกันแบบส่วนตัวมากกว่าการทำงาน
เสร็จตรงตามเวลาในวัฒนธรรมเหล่านี้ แผนการคือความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน
ซึ่งประเทศที่นิยมใช้ตารางเวลาซึ่งบุคคลจะทำหลายสิ่งในแต่ละครั้ง ส่วนใหญ่อยู่ในประเทศ
ละตินอเมริกาและตะวันออกกลางและหลายๆ ประเทศในยุโรปตอนเหนือ ผู้จัดการจะยึดติด
กับการใช้ตารางเวลาซึ่งบุคคลจะทำหลายสิ่งในแต่ละครั้ง

เมื่อเข้าไปทำธุรกิจในประเทศที่ยึดติดกับการใช้ตารางเวลาซึ่งบุคคลชอบทำสิ่งใดสิ่ง
หนึ่งในแต่ละครั้ง สิ่งสำคัญคือการเข้าประชุมตรงเวลามากไปกว่านั้นการประชุมเหล่านี้มักจะ
สิ้นสุดลงตามเวลาที่กำหนด ดังนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องก็จะสามารถไปเข้าประชุมอีกที่ได้ตรง
ตามเวลา แต่เมื่อเข้าไปทำธุรกิจในประเทศที่ยึดติดกับการใช้ตารางเวลาซึ่งบุคคลจะทำหลาย
สิ่งในแต่ละครั้ง มันเป็นเรื่องธรรมดาที่การประชุมจะเริ่มสายและสิ้นสุดลงช้ากว่าที่กำหนด

Chromatics

Chromatics คือ การนำสีเข้ามาใช้เพื่อเป็นข้อความในการติดต่อสื่อสารต่างๆ สังคมได้นำ Chromatics เข้ามาใช้ แต่สีที่มีความหมายอย่างหนึ่งในประเทศหนึ่งอาจมีความหมายอย่างอื่นในอีกประเทศหนึ่งได้ ยกตัวอย่างในประเทศอเมริกาถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะใส่ชุดดำเพื่อการไว้อาลัย ในขณะที่บางสถานที่ในประเทศอินเดีย ผู้คนจะใส่ชุดขาวเพื่อการไว้อาลัยในประเทศฮ่องกง สีแดงถือเป็นสีแห่งความสุขและโชคลาภ และชุดแต่งงานจะเป็นสีแดง ซึ่งในประเทศอเมริกา ชุดเจ้าสาวส่วนใหญ่จะเป็นสีขาว ในประเทศแถบเอเชียหลายประเทศนิยมใช้แซมพูที่มีสีเข้มเพราะพวกเขาเชื่อว่าเขามีเส้นผมที่มีสีเข้ม ดังนั้นถ้าใช้แซมพูที่มีสีอ่อนๆ ก็อาจจะชะล้างสีผมของพวกเขาออกมาด้วย ในทางตรงกันข้าม ชาวอเมริกันนิยมใช้แซมพูที่มีสีอ่อนๆ เพราะทำให้เกิดความรู้สึกว่าสะอาดและอ่อนโยน

การเรียนรู้ถึงความสำคัญของการใช้สีสามารถช่วยได้อย่างมากเนื่องจากสามารถช่วยหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ทำให้ลำบากใจ มีตัวอย่างคือ ผู้จัดการชาวอเมริกันในประเทศเปรูซึ่งใช้เวลาในการเยี่ยมชมบริษัทสาขาที่เมืองหลวงของเปรูเสร็จสิ้นก่อนเวลาที่กำหนดจึงตัดสินใจที่จะขอบคุณผู้ร่วมงานโดยการส่งดอกกุหลาบให้เธอ ซึ่งทำให้หญิงชาวเปรูเกิดความเข้าใจผิดถึงพฤติกรรมที่ผู้จัดการชาวอเมริกันทำกับเธอเมื่อเพื่อนชาวเปรูบอกเธอว่า “มันเป็นสิ่งที่ดีที่คุณซื้อของขวัญให้เธอ แต่การให้กุหลาบสีแดงนั้นสำหรับชาวเปรูแสดงถึงความรู้สึกว่าคุณรู้สึกพิเศษกับเธอฉันท์คู่สาว” ทำให้ผู้จัดการชาวอเมริกันรู้สึกอับอายมาก

คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการระหว่างประเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเจรจา

ผู้จัดการ	คุณลักษณะ
อเมริกา	<p>ความชำนาญด้านการเตรียมตัวและการวางแผน</p> <p>ความสามารถในการคิดภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน</p> <p>การซื่อสัตย์และความเฉลียวฉลาด</p> <p>การแสดงออกทางด้านคำพูด</p> <p>ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์</p> <p>ความสามารถในการสังเกตและการหาผลประโยชน์จากอำนาจ</p> <p>การยึดถือหลักคุณธรรม</p>

ผู้จัดการ	คุณลักษณะ
ญี่ปุ่น	การอุทิศตัวให้กับงาน ความสามารถในการสังเกตและการหาผลประโยชน์จากอำนาจ การยึดถือหลักคุณธรรม ความชำนาญด้านการฟัง มีมุมมองที่กว้างไกล และการแสดงออกทางด้านคำพูด
จีน	(ได้ทุกวัน) ความทนทานและความตั้งใจ ความชำนาญด้านการเตรียมตัวและการวางแผน ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ความสนใจ การซื่อสัตย์และความเฉลียวฉลาด
บราซิล	ความชำนาญด้านการเตรียมตัวและการวางแผน ความสามารถในการคิดภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน การซื่อสัตย์และความเฉลียวฉลาด การแสดงออกทางด้านคำพูด ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการสังเกตและการหาผลประโยชน์จากอำนาจ ความสามารถในการแข่งขัน

ส่วนประกอบของกระบวนการเจรจาต่อรอง (Components of Cross-Cultural Negotiation Process) ประกอบด้วย การวางแผนก่อนการเจรจาต่อรอง ปัจจัยจำนวนมากที่ทำให้เกิดผลผลิตที่มากขึ้นและการวางแผน ที่ดี รวมทั้งพฤติกรรมเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรอง (Hofstede, 2001:25)

Peterson และ Lucas รายงานว่า พฤติกรรมเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรอง มี 4 ลักษณะ คือ

1. Information Gathering นักเจรจาที่ดีบางคนจะใช้เวลาในการพิจารณาเรียนรู้ความเป็นไปได้เกี่ยวกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กร วัฒนธรรม พฤติกรรม ความต้องการ และลำดับการตัดสินใจของลักษณะการค้าที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจากนักเจรจาต่อรองที่รอบคอบจะศึกษาและเข้าใจสภาวะตลาด อุปสรรคในการแข่งขัน และผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจซึ่งมีผลต่อ

การเจรจาต่อรองบริษัทต่างๆ ทั่วโลก รวมถึงบริษัทส่วนใหญ่ใน fortune 100 หน่วยงานราชการขนาดใหญ่และสถาบันการศึกษาจำนวนมาก ได้มีการใช้ข้อมูลต่างๆ เพื่อสร้าง software และบริการให้ข้อมูลต่างๆ ช่วยให้ลูกค้าของพวกเขา ประชาชน ลูกจ้าง ผู้จัดการ และหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อทำการตัดสินใจในการจัดการต่างๆ ได้ดีมากขึ้น

2. Formulation จะช่วยในการพัฒนาเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่พึงพอใจและตั้งคำถามมาตรฐานในการเจรจาต่อรอง ระหว่างขั้นเตรียมการเจรจา ผู้จัดการระดับโลกจะมีการเตรียมที่จะปรึกษากับคนในองค์กร ก่อนมีการเจรจา เพื่อจะนำมาใช้ในการตัดสินใจในการเจรจานอกเหนือจากนี้แต่ละฝ่ายจะได้เรียนรู้มากขึ้นเกี่ยวกับคู่เจรจาอีกฝ่าย และจะช่วยลดความผิดพลาดจากการเจรจา

3. Strategy and Tactics ผู้จัดการระดับโลกที่เตรียมตัวมาดีนั้น จะมีการเจรจาด้วยการใช้กลยุทธ์และรูปแบบของกลวิธีทำให้เจรจาดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์คือวิธีการทั้งหมดและเป็นสิ่งที่ผู้จัดการระดับโลกต้องให้ความสนใจ กลวิธีบางครั้งอาจหมายถึงการที่กำลังเล่นเกม ซึ่งมิเลห์ เบลีย์ มีการซ่อนเร้นบางอย่าง

4. Preparation เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาเจรจาระหว่างบุคคล สำหรับการเตรียมตัวเพื่อเจรจาเป็นส่วนสำคัญสามารถช่วยผู้จัดการระดับโลกได้ ซึ่งมีหลายหลายวิธี โดยเพิ่มประสิทธิภาพทั้งหมดในขั้นตอนนั้นๆ เพิ่มการควบคุมอารมณ์ และปรับปรุงทักษะของการใช้เหตุผล (เช่นการลดความตื่นเต้นและเพิ่มความมั่นใจ) พัฒนาการแสดงความคิดเห็นโดยผ่านคำพูดที่ดีขึ้น และผ่านทางองค์กร ขณะที่การคิดทบทวนในบทบาทต่างๆ จะช่วยพัฒนาศักยภาพในการเจรจา

รูปแบบของการปฏิบัติงานในการเจรจาต่อรองท่ามกลางการทำงานที่ตีภายใต้มาตรฐานของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันที่มีวิธีการปฏิบัติมีดังนี้

1. การวางแผนการเจรจาในเรื่องต่างๆ อย่างระมัดระวัง
2. การประยุกต์และใช้กลยุทธ์ win-win เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดผลประโยชน์มากที่สุด
3. การรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างกระบวนการเจรจาต่อรอง
4. การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ตรงตัว ในการเจรจา
5. การวางแผนการเจรจาโดยการตั้งคำถามที่เหมาะสมและฟังการตอบสนองอย่างระมัดระวัง

6. การตั้งรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีความแข็งแกร่งและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน
7. การรักษาและบูรณาการความสัมพันธ์ของบุคคล เมื่อเผชิญกับสิ่งที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ตรงกับประเด็นหลัก
8. การพยายามไม่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างการเจรจาไปจนจบการเจรจา
9. การใช้ความอดทนและพยายามมองหาความเข้าใจในส่วนอื่น
10. บันทึกการเจรจาและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การเจรจาไปยังวัฒนธรรมของบริษัทแม่

สรุป

การเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศถือเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของบรรดานักธุรกิจที่ต้องการแสวงหาทางเลือกใหม่ๆ ทางธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้น ยิ่งใครมีทักษะในการเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศมากเท่าใดก็ยิ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจในสภาพการณ์เศรษฐกิจโลกที่ย่ำแย่ในปัจจุบันมากเท่านั้น

คนที่มาจากพื้นฐานวัฒนธรรมที่เหมือนกันนั้นจะมีวิธีการเจรจาต่อรองข้ามวัฒนธรรมที่ค่อนข้างจะคล้ายคลึงกัน การประยุกต์รูปแบบลักษณะของการเจรจาในวัฒนธรรมนั้นค่อนข้างที่จะเป็นเรื่องธรรมดา อย่างไรก็ตามลักษณะโดยทั่วไปของการแสดงออกและพฤติกรรมจะถูกสังเกตและจดจำพฤติกรรมไว้ ความแตกต่างของลักษณะการเจรจาจะมีมาก ระบบการปกครอง นโยบายทางกฎหมาย ความคิดประเพณี วัฒนธรรม จะมีอิทธิพลตามลักษณะ ประสบการณ์นานาชาติในการเจรจามีผลกระทบต่อลักษณะการรู้จักวัฒนธรรมของอีกฝ่ายนั้นเป็นสัญญาณที่แสดงออกถึงความเคารพที่ทำให้เกิดความพอใจ

สุดท้ายนี้สิ่งสำคัญที่ควรจำเป็นสำหรับการทำการเจรจาต่อรองในระหว่างประเทศ คือ บุคคลเหล่านี้จะใช้ยุทธวิธีที่มีความหลากหลายมาก และฝ่ายตรงข้ามก็ต้องเตรียมตัวในการเจรจา หรือ ค้นหาหนทางที่จะทำการตกลงกับพวกเขา ซึ่งผลที่ตอบสนองนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย โดยที่ผู้จัดการจากหลากหลายวัฒนธรรมก็จะให้คำตอบที่แตกต่างกันออกไป ประเภทของคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับนักเจรจาที่มีประสิทธิภาพและยิ่งผู้จัดการระหว่างประเทศมีคุณลักษณะเฉพาะเหล่านี้มากเท่าไร โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นนักเจรจาต่อรองก็มีมากขึ้นเท่านั้น

จากผลการวิจัย เรื่อง Impact of Chinese Cultural Development and Negotiation Strategies, FDI, Competitiveness, China International Business Growth, and Management Practice” เขียนโดย รองศาสตราจารย์ ดร.ปราณี จิตกรณกิจศิลป์ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2551 และบทความ เรื่อง “Impact of Chinese Cultural Development and Negotiation Strategies, FDI, Competitiveness, China International Business Growth and Management Practice” เขียนโดย รองศาสตราจารย์ ดร.ปราณี จิตกรณกิจศิลป์ พิมพ์เผยแพร่ใน **USA : The International Journal of Organizational Innovation**, Vol.2, No.1, Summer 2009, p.13-40 ยิ่งกว่านั้น ยังมีบทความ เรื่อง “Impact of Chinese Cultural Development and Negotiation Strategies, FDI, as well as Competitiveness on Business and Management Practice” เขียนโดย รองศาสตราจารย์ ดร.ปราณี จิตกรณกิจศิลป์ ใน **The 12th International Conference Proceedings on “Corporate Reputation, Brand, Identity & Competitiveness”**, May 29 - June 1, 2008 จัดโดย Reputation Institute, Beijing, CHINA.

ได้พบว่า การมีส่วนช่วยต่อช่องทางทรัพยากรของจีนนั้น ในบริษัทร่วมค้าทั้งหมด หุ่นส่วนชาวจีนจะเป็นหุ่นส่วนด้านสำนักงาน ที่ดิน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิต ขณะที่หุ่นส่วนชาวตะวันตกจะช่วยในด้านเครื่องจักร ทักษะทางเทคนิค เครื่องมือ และทุน ผู้จัดการชาวตะวันตกต้องหลีกเลี่ยงในการทำให้หุ่นส่วนชาวจีนรับรู้ถึงความร่วมมือในการช่วยร่วมหุ่นไม่ยุติธรรม

นอกจากนี้ ธุรกิจข้ามชาติตะวันตกอาจจะขอสิทธิในการส่งออกสำหรับ 2-3 ปีแรก หลังจากนั้นจะสัญญาว่าจะส่งออกเป็นจำนวนที่เปอร์เซ็นต์ของผลผลิตที่ผลิตได้ จากช่องทางนี้บริษัทร่วมค้าสามารถดำรงอยู่ได้ในตลาดของจีน และส่งออกภายหลัง

แต่บริษัทข้ามชาติตะวันตกชอบที่จะควบคุมการเป็นหุ่นส่วนใหญ่ในคณะกรรมการบริหารของบริษัท ทุกวันนี้ กฎหมายจีนต้องการให้สัญชาติจีนมีส่วนเป็นผู้บริหารในบริษัทร่วมค้า ในจีนนั้นประชาชนจะมีแนวโน้มในการคิดเชิงวิทยาศาสตร์และเทคนิคมากกว่าการค้า ผู้จัดการชาวตะวันตกควรจะแสดงว่ามีคุณค่าควรสรรเสริญที่เชื่อถือได้และน่าไว้วางใจ ตลอดจนแสดงบทบาทของผู้ให้คำปรึกษา เพื่อสอนหุ่นส่วนชาวจีนเกี่ยวกับนโยบายที่เสนอมา

ทางด้านจัดการจัดการต่อรองระดับอาชีพนั้น ชาวจีนมักใช้ผู้ต่อรองระดับอาชีพภายนอก ผู้มีความเชี่ยวชาญในการต่อรอง ชาวจีนมักพยายามที่จะเปลี่ยนโครงสร้างของข้อตกลง สำหรับสิ่งที่เขารับรู้ว่าดีกว่า ประโยชน์จากการใช้ผู้ต่อรองมืออาชีพก็คือ เขามีความรอบรู้ในการต่อรอง ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการต่อรองเสียเวลาน้อยและง่ายขึ้น

ส่วนผู้จัดการชาวตะวันตกพยายามให้งานบรรลุผลสำเร็จภายในกำหนดที่เข้มงวด แต่ชาวจีนปกติไม่รู้สึกรถึงความเร่งด่วนนั้น ดังนั้นการทำการต่อรองภายในกำหนดเวลานั้น บ่อยครั้งไม่สามารถเป็นไปได้ ผู้ต่อรองชาวตะวันตกจำเป็นต้องอดทน แต่ยืนยันชาวตะวันตก โดยทั่วไปทำงานเป็นทีมดี ตรงกันข้ามชาวจีนอาจจะทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพน้อยกว่า ยิ่งกว่านั้นความสามารถในการต่อรองอย่างสำเร็จกับรัฐบาลเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับบริษัทข้ามชาติในจีน

เอกสารอ้างอิง

- Ball, Donald A., Wendell H Mc Culloch, Jr., 1996, **International Business: The challenge of Global competition**, (Chicago: Irwin) p.132-141
- Churchman, David. 1993., **Negotiation Tactics**. Maryland: University Press of America. p.13-19
- Carnevale, P. J. D. & Isen, A. M., 1986. "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 37, p.15-23
- Deresky, Helen., 2000. **International Management: Managing Across Borders and Culture**, Reading Mass: Addison -Wesley p.75-87
- Fatehi, Kamal, 1998, **International Management: Across Culture and Functional Perspective**, Upper Saddle River, N.J.,: Prentice Hall p.112-125
- Geert Hofstede, **Cultures Consequences**, 2001 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Howard Raiffa with John Richardson and David Metcalfe, 2002. **Negotiation Analysis**, Cambridge, MA: Belknap, p.69-72

Leigh L. Thompson, 2005. **The Mind and Heart of the Negotiator** 3rd Ed., Prentice Hall, Oct. p.16-19

Mead, Richard, 1999. **Cross Culture Management in International Management Cross Culture Dimensions**, Massachusetts: Blackwell Publishing Inc.p.105-109

Ronald M. Shapiro and Mark A. Jankowski, 1998. **The Power of Nice: How to Negotiate So Everyone Wins - Especially You!**, John Wiley & Sons, Inc., p.189-199

William Hernandez Requejo and John L. Graham, 2008. **Global Negotiation: The New Rules**, New York: Palgrave Macmillan, p.78-86