

รูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีนกับปัจจัยด้านวัฒนธรรม

CHINESE NEGOTIATION STYLES AND CULTURAL FACTORS

ชญลีนี เลิศศิริวรพงศ์
Tansiny Lertsiriworapong

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาจีน สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management

Received: November 22, 2018 / Revised: December 24, 2018 / Accepted: December 25, 2018

บทคัดย่อ

ประเทศจีนมีอารยธรรมยาวนานกว่า 5,000 ปี ชาวจีนมีวิธีการสื่อสารที่แตกต่างจากชาติอื่นเป็นอย่างมาก ทำให้การเจรจาธุรกิจกับชาวจีนมีอุปสรรคมากมาย ความเข้าใจในความต่างทางวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง และส่งผลต่อความสำเร็จแห่งการเจรจาธุรกิจ บทความนี้ได้นำมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede มาเชื่อมโยงกับปรัชญาจีนโบราณคือ ปรัชญาขงจื้อ ปรัชญาเต๋า และยุทธศาสตร์ตำราพิชัยสงครามเพื่ออธิบายรูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีน

จากการศึกษาพบว่า ชาวจีนไม่มีรูปแบบการเจรจาต่อรองที่ตายตัว แต่เป็นการผสมผสานบทบาทที่แตกต่างเข้าไว้ด้วยกัน หลักคำสอนในปรัชญาจีนโบราณที่มีผลต่อแนวความคิดของชาวจีน ได้แก่ การแยกศักดิ์สูงต่ำ กลุ่มนิยมความสัมพันธ์ กลมกลืน ประองดอง น้ำใจ ปกป้องหน้าตา ถ่อมตน และมุ่งชัยชนะ ส่งเสริมให้ชาวจีนมีรูปแบบการเจรจาธุรกิจคือ (1) ให้ความสำคัญกับตำแหน่งของคู่เจรจา (2) มติที่ประชุมมาจากการตัดสินใจร่วมกัน (3) เน้นความประองดอง แต่ใช้กลยุทธ์ให้ฝ่ายตรงข้ามคล้อยตามเพื่อมุ่งชัยชนะ (4) เชื่อว่ากฎเกณฑ์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ มักใช้กลยุทธ์การยืดเวลา (5) เน้นสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว (6) ไม่แสดงความรู้สึกแบบตรงไปตรงมา (7) ชาวจีนยุคใหม่ถึงแม้จะมีความประนีประนอม แต่มักยืนหยัดในหลักการของตนเองเสมอ

คำสำคัญ: การเจรจาธุรกิจ วัฒนธรรมจีน การจัดการข้ามวัฒนธรรม ปรัชญาขงจื้อ ปรัชญาเต๋า

Abstract

China has more than 5,000 years of civilization. The Chinese communication methods are quite different from those of other countries, leading to difficulties in negotiations with the Chinese. Having a good understanding of Chinese cultural idiosyncrasies is crucial and can affect the outcome of negotiations. This article aims to study Chinese negotiation styles by linking Hofstede's cultural dimensions with a collection of Chinese philosophies, e.g. Confucianism, Taoist philosophy, and the classic Chinese text on the Art of War.

The Chinese have no fixed negotiation style. It is a combination of different roles. The doctrines of ancient Chinese philosophy that influence Chinese thinking include: the concept of honor, collectivism, guanxi (relationships), harmony, compromise, saving face, and the need for victory. The Chinese negotiation style is made up of a combination of the following: (1) a focus on respecting the honor of the negotiating partners; (2) the requirement that the resolution comes from a joint decision; (3) a focus on a compromise in which strategy is used to persuade the opponent to agree in order to win; (4) the belief in flexibility of the rules on the basis of circumstances; (5) a focus on long-term relationships; (6) not revealing direct emotions; and (7) modern Chinese people negotiate through compromise, but always insist on principles.

Keywords: Negotiation, Chinese Culture, Cross Cultural Management, Confucianism, Taoist

บทนำ

เศรษฐกิจจีนมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดในสามทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้ประเทศจีนมีขนาดเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับสองของโลก (World Bank, 2018) มีมูลค่าการส่งออกสูงที่สุดและนำเข้าสูงเป็นอันดับสองของโลก (World Trade Organization, 2017: 102) และเป็นประเทศที่ได้รับการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (FDI) มากที่สุดเป็นอันดับสองของโลก (UNCTAD, 2018: 4) ประเทศจีนกลายเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ นักธุรกิจจากประเทศต่างๆ แย่งชิงกันเพื่อทำการค้า การลงทุน และทำความร่วมมือกับประเทศจีน แต่สุดท้ายอาจไม่ประสบความสำเร็จด้วยเหตุผลหลายประการ การทำธุรกิจระหว่างประเทศให้ประสบความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านคุณภาพของสินค้า เทคโนโลยี และราคา การเจรจาธุรกิจเป็นอีกสิ่งสำคัญที่องค์กรธุรกิจไม่ควรที่จะมองข้าม การเจรจาธุรกิจเป็น

กระบวนการที่มีความยากลำบากและนำมาซึ่งอุปสรรคมากมายต่อคู่เจรจาตอนเริ่มสร้างความสัมพันธ์ใหม่ๆ และกระบวนการนี้จะมีความยากมากขึ้นหากคู่เจรจามีวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และรูปแบบการใช้ชีวิตที่แตกต่างกัน (Paik & Tung, 1999) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีผลต่อกลยุทธ์ พฤติกรรม และการจัดลำดับความสำคัญในการเจรจาธุรกิจ (Hewett, Money & Sharma, 2006)

ประเทศจีนมีอารยธรรมยาวนานกว่า 5,000 ปี วัฒนธรรมจีนถูกหลอมรวมโดยวัฒนธรรมของชนเผ่าต่างๆ จากหลายยุคหลายสมัยสืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน วัฒนธรรมจีนจึงมีความสลับซับซ้อน และชาวจีนมีวิธีการสื่อสารที่แตกต่างกับชาติอื่น การเจรจาธุรกิจกับชาวจีนจึงจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ นักธุรกิจต่างชาติส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจวัฒนธรรมจีนและผลที่มีต่อรูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีน แต่ต่างได้ตระหนักถึงความ

แตกต่างทางวัฒนธรรมอาจเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้การเจรจาธุรกิจล้มเหลว (Martin & Larsen, 1999; Graf, Koeszegi & Pesendorfer, 2012) ความเข้าใจในความต่างทางด้านวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จแห่งการเจรจาธุรกิจ (Bendersky & McGinn, 2010; Grennan, 2014)

การศึกษาในรูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีนเป็นสิ่งที่นักวิจัยในศาสตร์ของการจัดการข้ามวัฒนธรรมให้ความสนใจ แต่วรรณกรรมที่เผยแพร่ส่วนใหญ่ขาดการเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีนกับปัจจัยทางวัฒนธรรม หรืออาจศึกษาแค่บางปัจจัยทางวัฒนธรรมโดยไม่สามารถอธิบายรูปแบบการเจรจาที่หลากหลายของชาวจีน เช่น McColl, Descubes & Elahee (2017) ศึกษาในรูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีนบนพื้นฐานของปรัชญาขงจื้อเพียงบางปัจจัย และ Chen (2018) ศึกษาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมบนพื้นฐานของปรัชญาเต๋าเพียงอย่างเดียว ทำให้ไม่สามารถเข้าใจรูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีนอย่างครบถ้วนและถ่องแท้

บทความนี้ได้ศึกษารูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีนกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมต่างๆ ของชาวจีนที่แสดงออกตอนเจรจาธุรกิจ โดยนำมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (1980, 1991, 2011) มาเชื่อมโยงกับปรัชญาจีนโบราณคือ ปรัชญาขงจื้อ ปรัชญาเต๋า และยุทธศาสตร์ตำราพิชัยสงครามเพื่ออธิบายรูปแบบและพฤติกรรมของชาวจีนที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจาธุรกิจ อย่างไรก็ตามเมื่อกาลเวลาผ่านไป รูปแบบการเจรจาธุรกิจดังกล่าวใช้ว่าจะคงเดิมเสมอ แต่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาภายใต้ปัจจัยต่างๆ (Shu & Jia, 2013) การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีนยุคใหม่จึงมีความสำคัญเช่นกัน

ทฤษฎีดั้งเดิมทางการจัดการข้ามวัฒนธรรม

มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (1980) ถือเป็นผลงานที่ได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวางทางด้านสังคมศาสตร์และเป็นทฤษฎีที่มีอิทธิพลมากที่สุดทางด้าน

การจัดการข้ามวัฒนธรรม จุดเด่นของผลงานคือ ได้นำเสนอ 4 มิติทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละชาติที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ (1) ความแตกต่างทางอำนาจ (Power Distance: PDI) (2) การอยู่คนเดียวหรืออยู่เป็นกลุ่ม (Individualism vs. Collectivism: IDV) และ (3) ลักษณะความเป็นชายหรือหญิง (Masculinity vs. Femininity: MAS) (4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoidance: UAI) และต่อมา Hofstede ได้เพิ่มมิติที่ (5) การมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว (Long-term Orientation vs. Short-term Orientation: LTO) (Hofstede, 1991: 165-166) และ (6) การแสดงออกทางอารมณ์ (Indulgence vs. Restraint: IND) (Hofstede, 2011)

ถึงแม้มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในศาสตร์ของการจัดการข้ามวัฒนธรรม แต่ก็มีนักวิจัยจำนวนมากที่วิจารณ์ผลงานของ Hofstede เช่น Redpath & Nielsen (1997) เห็นว่าคำจำกัดความทั้งสองตัวของ LTO นั้นไม่ชัดเจน เป็นผลให้การตีความนั้นขัดแย้งกันบ่อยครั้งภายในทฤษฎี ส่วน Yeh & Lawrence (1995) ชี้ให้เห็นว่า IDV และ LTO มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันสูง ซึ่งแย้งกับข้อมูลที่ได้ศึกษา และ Fang (2003) ได้วิจารณ์ว่ามิติที่ (5) การมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว (LTO) เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของปรัชญาขงจื้อ ซึ่งให้ความสำคัญกับปรัชญาขงจื้อมากเกินไป โดยละเลยปรัชญาจีนโบราณอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อวัฒนธรรมจีน เช่น ปรัชญาเต๋า และยุทธศาสตร์ตำราพิชัยสงครามโบราณของจีนอีกด้วย ผู้เขียนเห็นว่านิยามต่างๆ ที่ Hofstede นำเสนอเหล่านี้เพียงสามารถบ่งบอกถึงลักษณะของสังคมจีนและพฤติกรรมของชาวจีนเท่านั้น ไม่ได้อธิบายถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว หากต้องการเจรจาธุรกิจกับชาวจีนให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งต้องศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ปลูกฝังชาวจีนมาเป็นเวลากว่า 5,000 ปี ซึ่งเป็นสิ่งที่นิรมิตรูปแบบการเจรจาและพฤติกรรมของชาวจีน

วัฒนธรรมจีนได้รับอิทธิพลจากปรัชญาขงจื้อ ปรัชญาเต๋า และยุทธศาสตร์ในตำราพิชัยสงครามโบราณ กล่าวคือ ปรัชญาขงจื้อให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปรัชญาเต๋าให้ความสำคัญกับความกลมกลืนของชีวิตกับธรรมชาติ และตำราพิชัยสงครามโบราณสอนกลยุทธ์ที่สามารถประยุกต์ใช้กับการประกอบธุรกิจ เป็นต้น (Fang, 2003) การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของชาวจีนถูกกำหนดโดยแนวคิดพื้นฐาน 4 ประการที่ได้รับอิทธิพลจากปรัชญาขงจื้อและปรัชญาเต๋า (1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งภาษาจีนเรียกว่า “Guanxi” (2) หน้าตาในสังคม ซึ่งภาษาจีนเรียกว่า “Mianzi” (3) น้ำใจ ซึ่งภาษาจีนเรียกว่า “Renqing” และ (4) หยิน-หยาง (Hwang, 1987; Ghauri & Fang, 2001; Fang, 2006) นักวิจัยบางส่วนได้มีการขยายความถึงอิทธิพลของปรัชญาขงจื้อที่มีต่อวัฒนธรรมจีน Hoon-Halbauer (1999) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเยอรมันที่ศึกษาทางด้านจัดการข้ามวัฒนธรรม กล่าวไว้ว่าปัจจัย 4 ข้อในปรัชญาขงจื้อที่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมจีน ได้แก่ (1) การแยกผู้มีศักดิ์สูงและต่ำ (2) กลุ่มนิยม (3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (4) หน้าตาในสังคม ดังนั้น จึงควรนำทฤษฎีดั้งเดิมทางด้านจัดการข้ามวัฒนธรรมของฝั่งตะวันตกเชื่อมโยงกับปรัชญาจีนโบราณ กล่าวคือ ปรัชญาขงจื้อ ปรัชญาเต๋า และยุทธศาสตร์ในตำราพิชัยสงคราม เพื่ออธิบายรูปแบบและพฤติกรรมในการเจรจาธุรกิจของชาวจีน

ปรัชญาจีนโบราณ

ปรัชญาขงจื้อ แก่นแท้ของปรัชญาขงจื้อคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความปรองดอง โดยอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของพิธีกรรมและความชอบธรรม (Hang, 2011) ขงจื้อให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลคือการไว้ใจซึ่งกันและกัน และความจริงใจ โดย “บุคคล” จะสัมพันธ์กับ “กลุ่ม” อย่างใกล้ชิด บนพื้นฐานของปรัชญาขงจื้อ ชาวจีนจะเจรจาด้วยความไว้ใจซึ่งกันและกัน เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน แสวงหาความร่วมมือและหา

แนวทางแก้ไขปัญหาแบบชนะกันทั้งสองฝ่าย และมักนำความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ภาษาจีนเรียกว่า “Guanxi” เข้ามาเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ชาวจีนจะมีความเป็นกลุ่มนิยม มีมารยาท สำรวม นอกจากนี้แล้วยังแบ่งแยกระดับชั้นตามศักดิ์สูงต่ำที่ภาษาจีนเรียกว่า “Zunbei” และยังตระหนักถึงหน้าตาในสังคมที่ภาษาจีนเรียกว่า “Mianzi” (Fang, 2006)

ปรัชญาเต๋า: หยิน-หยาง มาจากปรัชญาเต๋า เชื่อว่าจักรวาลที่มนุษย์อาศัยอยู่นี้มาจากดิน (หยิน) และฟ้า (หยาง) ซึ่งเป็นสองสิ่งที่อยู่ร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Chen et al., 2010) เมื่อขาดสิ่งใดในสองสิ่งนี้ จะเกิดความไม่สมบูรณ์ และเมื่อทั้งสองสิ่งอยู่ร่วมกันก็จะเกิดเป็นพลังมหาศาล และเป็นการเติมเต็มซึ่งกันและกัน (Chen, 2018) หยิน-หยางจึงเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นหนึ่งเดียวและความกลมกลืน “หยิน” เป็นตัวแทนของความเป็นหญิง เช่น ความมืดมิด การไม่เคลื่อนไหว เศร้าโศก ความหนาวเย็น ส่วน “หยาง” เป็นตัวแทนของความเป็นชาย เช่น ความกระตือรือร้น พลังงาน ความแข็งแกร่ง แสงสว่าง การเคลื่อนไหว หยินและหยางไม่ได้เป็นพลังที่ตรงข้ามกัน แต่เป็นสองสิ่งที่อยู่คู่กันเพื่อความสมดุลของสรรพสิ่ง และเป็นสองสิ่งที่พึ่งพาซึ่งกันและกัน สรรพสิ่งบนโลกนี้ล้วนประกอบด้วยทั้ง “หยิน” และ “หยาง” เมื่อ “หยิน” และ “หยาง” อยู่ในสภาวะที่สมดุลกัน จึงเกิดเป็นระเบียบและความกลมกลืนบนโลกนี้ (Chen et al., 2016) ปรัชญาเต๋าจึงค่อนข้างให้ความสำคัญกับความสมดุลและความกลมกลืนของสรรพสิ่ง

ตำราพิชัยสงครามจีนโบราณ ชาวจีนเชื่อว่าจะต้องเป็นนักกลยุทธ์แบบซุนอู จึงจะ “รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ตามหลักยุทธศาสตร์ตำราพิชัยสงครามของซุนอู ชาวจีนมองว่าการเจรจาเป็นเกมที่ต้องมีแพ้-ชนะ ตลาดก็เปรียบเสมือนสมรภูมิ (Tung, 1994) จึงทำให้มักเจรจาชาวจีนมีความชื่นชอบการต่อรอง และจะต่อรองด้วยเคล็ดลับ และกลลวงหลากหลายรูปแบบที่สืบทอดจากบรรพบุรุษ “ชนะโดยไม่ต้องรบ ถือว่าเป็นวิธีอันวิเศษยิ่ง” ชาวจีน

จะไม่เจรจาแบบกระทบกระทั่งกันโดยตรง แต่จะใช้จิตวิทยาและกลยุทธ์ให้ฝ่ายตรงข้ามคล้อยตาม รวมถึงการสร้างสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองโดยอาศัยพลังจากภายนอก (Fang, 2006)

นอกจากนี้แล้ว Fang (2006) ชี้ให้เห็นว่า นักเจรจาแบบฉบับของจีนสามารถสวมบทบาทที่แตกต่างกันสองแบบพร้อมๆ กันได้ กล่าวคือ (1) สามารถเป็นสุภาพบุรุษแบบขงจื้อ ให้ความสำคัญกับหน้าตาในสังคมแบบสุภาพบุรุษ และ (2) เป็นนักกลยุทธ์แบบซุนอู หน้าหนาและใจเหี้ยม โดยจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ประกอบกับการที่ประเทศจีนปกครองภายใต้ระบอบคอมมิวนิสต์ นักเจรจาธุรกิจจีนบางครั้งอาจสวมบทบาทเป็นนักปกครองแบบเหมา เจ๋อตงที่มีความเด็ดขาดและทำตามแผนการที่วางไว้อย่างเข้มงวดอีกด้วย ดังนั้น ชาวจีนจึงไม่มีรูปแบบการเจรจาต่อรองที่ตายตัว แต่เป็นการผสมผสานบทบาทที่แตกต่างเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย สุภาพบุรุษแบบขงจื้อ นักกลยุทธ์แบบซุนอู และนักปกครองแบบเหมา เจ๋อตง จึงทำให้กลยุทธ์ที่ใช้เจรจาธุรกิจของชาวจีนคือ ร่วมมือและแข่งขันกัน (Cooperation and competition: Coop-comp) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของ McColl, Descubes & Elahee (2017) กล่าวไว้ว่า รูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีนยุคใหม่ถึงแม้จะมีความประนีประนอม แต่ก็มีการแข่งขันกัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า หลักคำสอนในปรัชญาจีนโบราณข้างต้นที่มีผลต่อแนวความคิดของชาวจีน ได้แก่ (1) การแยกศักดิ์สูงต่ำ (Zunbei) (2) กลุ่มนิยม (3) ความสัมพันธ์ (Guanxi) (4) กลมกลืน (5) ประองตอง (6) น้ำใจ (Renqing) (7) ปกป้องหน้าตา (Mianzi) (8) ถ่อมตน (9) มุ่งชัยชนะ คำสอนบางอันอาจมีผลต่อรูปแบบการเจรจาของชาวจีนที่อาจไม่สอดคล้องกัน เช่น ในขณะที่ชาวจีนต้องการรักษาหน้าตาซึ่งกันและกัน แต่ก็ต้องการมุ่งชัยชนะเช่นกัน ทำให้พฤติกรรมของชาวจีนมีความสลับซับซ้อนยากแก่ต่างชาติจะเข้าใจ ดังนั้น จึงควรนำคำสอนเหล่านี้ที่ถือว่าเป็นปัจจัยทางวัฒนธรรมมาเชื่อมโยงกับรูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีนในสถานการณ์ต่างๆ

เพื่อให้ง่ายแก่การเข้าใจ ผู้เขียนจึงนำมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede เชื่อมโยงกับคำสอนในปรัชญาจีนโบราณ เพื่อเข้าใจแนวความคิดของชาวจีนในเชิงลึก

รูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีน โดยการเชื่อมโยงมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede กับปรัชญาจีนโบราณ

ความแตกต่างทางอำนาจ (Power Distance: PDI) ตามทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede, Hofstede & Minkov (2010: 57) ได้แยกประเทศต่างๆ ออกเป็นประเทศที่มีความแตกต่างทางอำนาจสูงและต่ำ โดยประเทศจีนถูกจัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีความแตกต่างทางอำนาจสูง ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า บุคคลในสังคมสามารถยอมรับความแตกต่างทางสถานภาพที่ไม่เท่าเทียมกันในระดับที่มาก สังคมจีนมีลำดับชั้นที่เข้มงวดและให้ความสำคัญกับการจัดอันดับ ฐานะในสังคมมีความสำคัญอย่างยิ่ง มีการแบ่งแยกระหว่างผู้มีสถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าและผู้มีสถานภาพทางสังคมที่ต่ำกว่า การที่ผู้บังคับบัญชามีอำนาจเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ยอมรับทั่วกันในสังคม ผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

การที่สังคมจีนมีความแตกต่างทางอำนาจที่สูงนั้นได้รับอิทธิพลจากปรัชญาขงจื้อเป็นหลัก การแยกศักดิ์สูงต่ำนั้นเริ่มจากสถาบันครอบครัว ดังคำสอนในคัมภีร์ “หลุนหยิว” (Yang, 2009: 11-22) ขงจื้อสอนให้ผู้นับตองเคารพบิดามารดา และไม่ขัดต่อคำสั่งของบิดามารดา ปรัชญาขงจื้อให้ความสำคัญกับการเคารพต่อผู้ที่อาวุโสกว่าหรือผู้มีศักดิ์สูงกว่า การตัดสินใจของผู้ที่มีอำนาจสูงกว่าย่อมเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำตาม ขงจื้อใช้คำว่า “Zunbei” หมายถึง ผู้มีศักดิ์สูงกว่ายอมแตกต่างจากผู้ที่ย่ำกว่า พิธีการต่างๆ คำนี้จึงลำดับก่อนหลังตามยศศักดิ์ การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกจำกัดโดยสถานภาพทางสังคมและบทบาทหน้าที่ (Hoon-Halbauer, 1999) การเจรจาธุรกิจกับชาวจีนจึงควรคำนึงถึงตำแหน่งของนักเจรจาธุรกิจ ซึ่งควรมีตำแหน่งที่เท่าเทียมกับคู่เจรจา

ชาวจีน ในขณะที่เดียวกัน อายุของผู้เจรจาเป็นอีกสิ่งหนึ่ง ที่ควรคำนึงถึงชาวจีนจะนับถือผู้ที่อาวุโสกว่าและเห็นว่า ผู้อาวุโสย่อมมีประสบการณ์ที่เหนือกว่า

การทักทายเป็นสิ่งที่ทำให้ชาวจีนให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของ “Zunbei” กล่าวคือ จำเป็นต้องทักทายตามลำดับชั้นจากสูงไปต่ำเสมอ ทักทายผู้มีตำแหน่งสูงสุดก่อน แล้วค่อยทักทายผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าตามลำดับ วิธีการเรียกตัวบุคคลก็จะเรียกนามสกุล หรือแซ่ขึ้นก่อน แล้วตามด้วยตำแหน่งเสมอ

นอกจากนี้แล้ว การเจรจาธุรกิจของชาวจีนนิยม จัดให้มีผู้เข้าร่วมเป็นจำนวนมาก โดยมีบุคคลในตำแหน่งต่างๆ เข้าร่วม จึงต้องพิถีพิถันเรื่องตำแหน่งการนั่ง ผู้ที่นั่งตรงกลางมักเป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดในวงประชุม การตัดสินใจทางธุรกิจของชาวจีนยึดหลักของศักดิ์สูงและต่ำ (Zunbei) เช่นกัน ในระหว่างที่เจรจาธุรกิจ นักเจรจาชาวจีนจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้การตัดสินใจต่างๆ เกิดจากการหารือร่วมกัน แต่หากฝ่ายตรงข้ามเสนอเงื่อนไขที่อยู่นอกเหนือความคาดหมาย นักเจรจาชาวจีนจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจทันที จำเป็นต้องขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไปเสมอ (Li, 2014; Sun & Di, 2014) ซึ่งต่างจากนักเจรจาธุรกิจที่มาจากประเทศที่มีความแตกต่างทางอำนาจค่อนข้างต่ำที่ให้ตัวแทนขององค์กรธุรกิจที่มีอำนาจตัดสินใจได้เต็มที่

ปัจเจกนิยมหรือกลุ่มนิยม (Individualism vs. Collectivism: IDV) Hofstede, Hofstede & Minkov (2010: 90-91) เห็นว่า ระดับความกลมกลืนระหว่างบุคคลและส่วนรวมถือเป็นแนวทางในการกำหนดระดับของปัจเจกนิยม (Individualism) หรือกลุ่มนิยม (Collectivism) ประเทศจีนถือเป็นต้นแบบของกลุ่มนิยม (Collectivism) ตัวบุคคลมักถูกมองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่สมาชิกมีความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้น ทุกคนมีความจงรักภักดีต่อส่วนรวม ผลประโยชน์ของส่วนรวมมีความสำคัญยิ่งกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล

ปรัชญาขงจื้อค่อนข้างมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมจีน

ในลักษณะที่เป็นกลุ่มนิยม โดยกำหนดความสัมพันธ์ 5 รูปแบบเพื่อสร้างความผูกพันให้กับคนในสังคม เพื่ออยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างประมุขกับขุนนาง พ่อกับลูก พี่กับน้อง สามีกับภรรยา และความสัมพันธ์ระหว่างมิตรสหาย (Mencius, 2010: 79-82) ชาวจีนให้ความสำคัญกับสังคมส่วนรวม บุคคลในสังคมย่อมต้องทำตามคำสั่งของส่วนรวม (Hoon-Halbauer, 1999) สุภาชิตจินกล่าวไว้ว่า “นกที่โผล่หัวออกมาจากโตนิง” หมายถึง ผู้ที่ชอบแสดงออกโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมนั้นมักเจอกับความหายนะ ดังนั้น จะกระทำการใดควรนึกถึงส่วนรวม การเจรจาธุรกิจในแต่ละครั้ง ชาวจีนนิยมส่งนักเจรจาเข้าร่วมการประชุมเป็นจำนวนมาก การตัดสินใจต่างๆ ต้องขอความคิดเห็นรอบด้านจากหลายฝ่าย มติที่ได้ถือเป็นความคิดเห็นจากส่วนรวม (Li, 2013) หากพบปัญหาที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหมาย นักเจรจาธุรกิจอาจไม่ได้มีอำนาจเต็มที่ในการตัดสินใจ จึงต้องสอบถามไปยังผู้มีอำนาจตัดสินใจที่ไม่ได้อยู่ในวงประชุม (Sun & Di, 2014)

ลักษณะความเป็นชายหรือหญิง (Masculinity vs. Femininity: MAS) จุดเด่นของสังคมที่ลักษณะความเป็นชายสูงจะเน้นแข่งขัน มุ่งประสบความสำเร็จ ต้องการชัยชนะ มีความเด็ดขาด รักอำนาจ และให้ความสำคัญกับการแสดงออกส่วนตน ความต้องการประสบความสำเร็จนั้นสัมพันธ์โดยตรงกับการแข่งขันระหว่างบุคคล (Dumblekar, 2010) ในการเจรจาธุรกิจ นักเจรจาจากประเทศที่มีลักษณะความเป็นชายสูง เมื่อเจอความขัดแย้งมักยืนหยัดในแนวความคิดของตนเอง ส่วนสังคมที่มีลักษณะความเป็นหญิงสูงจะให้ความสำคัญกับความรักความผูกพัน เน้นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010: 137-139; Jeanine et al., 2014) วัฒนธรรมจีนถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะความเป็นชายปานกลางถึงสูง (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010: 141)

การเจรจาธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างนักเจรจาทั้งสองฝ่ายสามารถเป็นทั้งลักษณะที่แข่งขันกันและ

ลักษณะร่วมมือกัน ในบางกรณีที่ทำให้ความสำคัญกับการแข่งขันมากกว่า ผลการเจรจา มักเป็น ชนะ-แพ้ แต่ในบางกรณีที่ทำให้ความสำคัญกับการร่วมมือมากกว่า ผลการเจรจา มักเป็น ชนะ-ชนะ มีนักวิจัยบางท่านเห็นว่าการตัดสินใจที่มีต่อการเจรจาธุรกิจของชาวจีนเป็นแบบแพ้-ชนะ (Pye, 1982: 70-71) กล่าวคือ ชาวจีนเชื่อว่าการเจรจาทุกครั้งย่อมมีฝ่ายที่ชนะและแพ้ ถึงแม้ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ แต่จะมีฝ่ายหนึ่งที่ได้รับประโยชน์มากกว่า และฝ่ายที่ได้รับประโยชน์น้อยกว่าก็จะเป็นผู้แพ้

อย่างไรก็ตาม ในขณะที่วัฒนธรรมจีนมุ่งการแข่งขัน และต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นลักษณะของสังคมความเป็นชาย แต่ก็เป็นวัฒนธรรมที่เน้นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดความปรองดอง ซึ่งเป็นลักษณะของสังคมความเป็นหญิง นี้อาจเป็นปริศนาสำหรับนักเจรจาธุรกิจหลายๆ คนที่ไม่เข้าใจแก่นแท้ของวัฒนธรรมจีน สิ่งที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์นี้ได้อย่างถ่องแท้ก็คือ หลักคำสอนในปรัชญาขงจื้อ ปรัชญาเต๋า และตำราพิชัยสงครามที่ชาวจีนยึดถือ

ปรัชญาขงจื้อเน้นย้ำถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเมตตาปราณี และความปรองดอง ส่วนปรัชญาเต๋าให้ความสำคัญกับความกลมกลืนและให้สรรพสิ่งเป็นไปตามวิถีธรรมของมัน (Wuwei) ซึ่งทั้งสองแนวคิดหล่อหลอมให้คนจีนใช้กลยุทธ์ที่ร่วมมือกันในการเจรจาธุรกิจ แต่ในขณะเดียวกัน ยุทธศาสตร์ในตำราพิชัยสงครามของจีน ยุคโบราณก็ถูกนำมาประยุกต์ใช้เจรจาเช่นกัน (Fang, 2006) เช่น ตำราพิชัยสงครามของซุนอู และตำรา 36 กลยุทธ์แห่งชัยชนะ ฯลฯ ถึงแม้ปรัชญาขงจื้อและเต๋าสอนให้ชาวจีนสร้างความกลมกลืนกับคนรอบข้าง แต่ไม่ได้ทำให้ชาวจีนเกิดทัศนคติต่อการเจรจาไปในเชิงร่วมมือกันโดยสิ้นเชิง อีกสิ่งหนึ่งที่ไม่ควรมองข้ามคือ “คนกันเอง” และ “คนนอก” (Gao & Ting-Toomey, 1998: 1-18) กล่าวคือ หากเป็น “คนกันเอง” จะง่ายแก่การแบ่งปันผลประโยชน์และร่วมมือกัน แต่หากเป็น “คนนอก” ทุกอย่างต้องขึ้นอยู่กับการผลประโยชน์ คู่ค้าก็เปรียบเสมือน “คนนอก” ดังนั้น ในการเจรจาธุรกิจ

ชาวจีนจะให้ความสำคัญกับหน้าตาในสังคม ภายนอกแสดงถึงความอ่อนน้อมถ่อมตนและอยากที่จะร่วมมือกันตามคำสั่งสอนในปรัชญาขงจื้อ “ความปรองดองเป็นสิ่งที่มีค่าอย่างยิ่ง” แต่เมื่อพบเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ จะแย่งชิงเพื่อเป็นผู้ชนะตามหลักยุทธศาสตร์ตำราพิชัยสงคราม จึงสรุปได้ว่า ปรัชญาขงจื้อและปรัชญาเต๋ามีผลทำให้ชาวจีนเกิดความปรองดองและเป็นมิตรในขณะที่เจรจาธุรกิจ แต่หัวใจสำคัญในการเจรจายังคงยึดถือทัศนคติของ ชนะ-แพ้ เป็นหลัก

ความไว้วางใจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่บ่งบอกทิศทางการเจรจาและบทบาทที่แสดงของชาวจีน (Fang, 2006) และความไว้วางใจยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการเจรจา (Hoon-Halbauer, 1999) เมื่อความไว้วางใจสูง ชาวจีนก็จะเจรจาแบบสุภาพบุรุษขงจื้อ บรรยายการเจรจาจึงค่อนข้างราบรื่น ทำให้เกิดผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะ แต่เมื่อความไว้วางใจมีน้อย จะเจรจาแบบนักยุทธศาสตร์ซุนอู บรรยายการเจรจาจึงค่อนข้างตึงเครียด ทำให้เกิดผลลัพธ์แบบแพ้-ชนะ (Fang, 2006) เพราะความไว้วางใจเป็นแรงผลักดันให้กับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสร้างความปรองดองและนำไปสู่ผลการเจรจาแบบชนะ-ชนะ (Du, Ai & Brugh, 2011)

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoidance: UAI) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในสังคมที่มีต่อความไม่แน่นอนในอนาคต สำหรับสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงค่อนข้างสูง บุคคลในสังคมจะพยายามลดปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงมักวางแผนล่วงหน้าและทำตามระเบียบที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010: 188-190; Jeanine et al., 2014)

ถึงแม้ประเทศจีนมีกฎเกณฑ์มากมายเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามกฎเกณฑ์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอเมื่อสถานการณ์ต้องการ ส่วนในภาษาจีนค่อนข้างคลุมเครือ ชาวจีนมีความ

สามารถปรับตัวสูง ดังนั้น ประเทศจีนจึงถือเป็นประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่ำ (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010: 194) นอกจากนี้แล้ว Hofstede ได้กำหนดให้ประเทศจีนเป็นประเทศที่มุ่งเป้าหมายในระยะยาว (มิติที่ 5) ที่มีความเชื่อมโยงกับมิติการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง กล่าวคือ ประเทศที่มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว ประเพณีสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ การตัดสินใจหรือข้อขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Hofstede, 2011: 15) ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมจีนคือ ไม่เน้นกฎ ไม่เน้นสัญญา แต่ให้ความสำคัญกับมิตรภาพและความผูกพัน (Li, 2013) ชาวจีนเชื่อว่า การกระทำทางอ้อมโดยใช้ความสัมพันธ์ (Guanxi) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสามัคคี ย่อมดีกว่าการกระทำทางตรงโดยใช้อำนาจ (Du, Ai & Brugha, 2011)

ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ชาวจีนสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์คือ น้ำใจ (Renqing) ซึ่งเป็นค่านิยมของชาวจีนที่ได้รับอิทธิพลจากปรัชญาขงจื้อ น้ำใจ (Renqing) คือ เครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ (Guanxi) สามารถทำให้ขอบเขตระหว่างบุคคลและธุรกิจเคลื่อนไหว ทำให้กฎเกณฑ์ที่มีอยู่เดิมปรับเปลี่ยนตามความเข้มข้นของ Renqing (Khan, Zolkiewski & Murphy, 2016) Renqing สามารถอยู่ในรูปแบบของการให้ของสมนาคุณ การเห็นอกเห็นใจ หรือการเอื้อเฟื้อ (Luo, 1997; Pearce & Robinson, 2000; Shi et al., 2011; Khan, Zolkiewski & Murphy, 2016) Renqing ไม่ได้เป็นการให้เปล่า ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการตอบแทน กล่าวคือ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้รับ Renqing แล้ว ควรต้องตอบแทนกลับด้วย Renqing ที่มากกว่า (Yeung & Tung, 1996; Luo, 1997; Pearce & Robinson, 2000)

ในการเจรจาธุรกิจ หากนักเจรจาธุรกิจจีนพบเจอกับปัญหาที่แย้งกับหลักการ มักยืนหยัดในหลักการของตนเอง ไม่ยอมแพ้ง่ายๆ ตามหลักของวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นชายสูง แต่ในทางปฏิบัติจริงจะยึดหลักแห่งน้ำใจ การปฏิบัติมักมีความยืดหยุ่นสูง (Sun & Di, 2014) ดังนั้น นักเจรจาควรต้องเรียนรู้วิธีการใช้ Renqing เพื่อเป็น

เครื่องมือในการคลี่คลายปัญหา นั่นคือ สร้างความสัมพันธ์แบบส่วนตัวโดยการให้ของสมนาคุณ การเห็นอกเห็นใจ การเอื้อเฟื้อ หรือการให้โอกาส เป็นต้น จึงไม่แปลกที่เวลาชาวจีนเจอหน้ากัน มักจะนำของขวัญของฝากให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง และมักพูดแบบถ่อมตนว่า “ของขวัญเล็กน้อย ไม่สามารถตอบแทนบุญคุณได้”

ชาวจีนค่อนข้างตรงต่อเวลา และมักมองผู้ที่ไม่ตรงต่อเวลาว่าเป็นผู้ที่ไม่จริงจัง แต่ในขณะเดียวกันชาวจีนเห็นว่าเวลาเป็นทรัพยากรที่มีอย่างไม่จำกัด (Shu & Jia, 2013) ถึงแม้มีวาระที่วางแผนไว้แต่แรกก่อนเริ่มประชุม แต่ชาวจีนมักไม่รักษาเวลาแห่งการเจรจาอย่างชาวตะวันตก วาระการประชุมสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา (Li, 2013) ส่งผลต่อการเจรจาไม่เป็นที่ไปตามกำหนดการได้ การแก้ไขปัญหายืดเยื้อไร้ประสิทธิภาพ

หากพิจารณาในแง่กลยุทธ์แล้ว ข้อที่ 4 ในตำรา 36 กลยุทธ์แห่งชัยชนะของซุนอู “รอข้ายามเปลี่ยน” ซึ่งหมายถึง การที่ศัตรูยังคงมีความเข้มแข็งก็ไม่ควรจะเข้าปะทะโดยตรง แต่ยามใดที่ศัตรูเกิดความอ่อนแอต้องรีบฉกฉวยโอกาส ซึ่งแปลความได้ว่า ให้ใช้ความสงบสยบความเคลื่อนไหว ให้ระยะเวลาเป็นการบั่นทอนกำลังและจิตใจของศัตรู (He, 2011: 177-179) ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวถูกปลูกฝังในจิตใจของชาวจีนทุกคน จึงถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการเจรจาธุรกิจ นั่นคือ “กลยุทธ์การยืดเวลา” แห่งการเจรจา เพื่อสร้างแรงกดดันให้กับฝ่ายตรงข้าม จนฝ่ายตรงข้ามอาจต้องตัดสินใจอย่างเร่งรัดและขาดความรอบคอบ (Zheng, 2015) และมีหลากหลายวิธีที่สามารถยืดเวลาได้ ที่ใช้กันบ่อยได้แก่การเพิ่มกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น การเลี้ยงรับรอง การเจรจาทั่วไป ฯลฯ

การมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว (Long-term Orientation vs. Short-term Orientation: LTO) Hofstede เรียกมิติทางวัฒนธรรมนี้ว่า พลวัตขงจื้อ (Confucian Dynamism) โดยได้รับอิทธิพลมาจากปรัชญาขงจื้อ การมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว หมายถึง การประกอบคุณงามความดีเพื่อผลประโยชน์ที่ในอนาคต

คนที่อยู่ในวัฒนธรรมนี้จะมีความประหยดมัธยัสถ์ และอดทนสูง ส่วนการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะสั้นนั้น หมายถึง การประกอบคุณงามความดีเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน คนที่อยู่ในวัฒนธรรมนี้มักเคารพต่อประเพณีในอดีต เชื่อในความจริงที่เกิดขึ้น ปัจจุบัน ปฏิบัติตามภาระหน้าที่ในสังคม และมักปกป้องหน้าตาในสังคม (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010: 239) ประเทศจีนเป็นประเทศที่มีดัชนีด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาวค่อนข้างสูง (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010: 240) จึงกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมจีนมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว อย่างไรก็ตาม Fang (2003) วิเคราะห์ว่าค่านิยมของมิติวัฒนธรรมนี้คลุมเครือไม่ชัดเจน ชาวจีนได้รับอิทธิพลจากปรัชญาขงจื้อที่สอนทั้งมุ่งเป้าหมายในอนาคตและระลึกถึงประเพณีในอดีตตั้งคำสอนในคัมภีร์ “หลุนหยิว” ของขงจื้อเรื่องกตัญญูกตเวที (Yang, 2009: 11-22) ที่ส่งเสริมให้คนตอบแทนบุญคุณในอดีตจึงกล่าวได้ว่า ชาวจีนมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว และระลึกถึงอดีต

การสร้างความสัมพันธ์ถือเป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ วัฒนธรรมจีนปลูกฝังให้ชาวจีนมีความอดทนเพื่อผลประโยชน์ในระยะยาว ดังสุภาษิตจีน “ลากสายตกปลาให้ยาวขึ้น” หมายถึง ต้องอดทนอดกลั้น (Sun & Di, 2014) แก่นแท้ในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวของชาวจีนคือ อาศัยการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเชิงลึกเพื่อได้มาซึ่งผลประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์ถือเป็นเครื่องมือที่ใช้แสวงหาทรัพยากรหายากและแสวงหาโอกาสความร่วมมือต่างๆ (Hoon-Halbauer, 1999) การที่ชาวจีนมีนิสัยอดทน จึงไม่เร่งรีบที่จะเปิดฉากเจรจาทันที ก่อนที่จะเริ่มเจรจาทะลุปรุจะใช้เวลาไปกับกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการจัดให้มีการเลี้ยงข้าวมื้อใหญ่อย่างสมเกียรติเพื่อเป็นการต้อนรับ และเมื่อเสร็จสิ้นการเจรจาก็เลี้ยงฉลองและอำลาคู่เจรจา (Shu & Jia, 2013) เนื่องจากชาวจีนเชื่อว่าการที่จะบรรลุเป้าหมายของการเจรจา จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นในระยะยาว เมื่อเปรียบเทียบกับชาวตะวันตกจะให้ความสำคัญกับสาระในการเจรจา

มากกว่าที่จะสร้างความสัมพันธ์ตั้งแต่เริ่มต้นเจรจาธุรกิจ และมักจะสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวโดยใช้วิธีลงนามในสัญญา (Sun & Di, 2014) การที่ชาวจีนสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวอย่างต่อเนื่องเปรียบเสมือนการเอาเหรียญหยอดใส่กระปุก การสะสมความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอจะทำให้สามารถนำออกมาใช้ได้ใญ่ยามจำเป็น

การแสดงออกทางอารมณ์ (Indulgence vs. Restraint: IND) ตามทฤษฎีดั้งเดิมทางด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรมต่างอธิบายถึงวัฒนธรรมจีนว่าเน้นการแสดงออกแบบอ้อมค้อมเก็บอารมณ์ ดังในคำนิยามของ Hall (1976: 91) วัฒนธรรมจีนเป็นวัฒนธรรมที่อิงบริบทสูง (High-context Culture) เป็นวัฒนธรรมที่แสดงออกค่อนข้างอ้อมค้อม โดยบุคคลในสังคมจะไม่แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผยและชัดเจน ในขณะที่ Hofstede, Hofstede & Minkov (2010: 280-281) ใช้คำว่า การแสดงออกทางอารมณ์แบบหน่วงเหนี่ยว (Restraint) หมายถึง คนในสังคมเคร่งครัดในการแสดงออก มักเก็บอารมณ์โดยไม่แสดงออกความต้องการอย่างชัดเจน โดยสังคมที่มีลักษณะการแสดงออกทางอารมณ์แบบหน่วงเหนี่ยวจะเกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long-term Orientation) อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเห็นว่า ทฤษฎีดั้งเดิมจากประเทศแถบตะวันตกเหล่านี้สามารถอธิบายเพียงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของชาวจีน แต่ไม่ได้บ่งบอกเบื้องลึกที่เป็นปัจจัยและอิทธิพลที่ปลูกฝังชาวจีนให้มีพฤติกรรมดังกล่าว การเข้าใจในแก่นแท้ของพฤติกรรมเหล่านี้มีความสำคัญต่อการเจรจาธุรกิจให้บรรลุเป้าหมาย

อิทธิพลของปรัชญาขงจื้อที่ส่งเสริมให้ชาวจีนสร้างความสัมพันธ์ (Guanxi) ในระยะยาว วิธีสร้างความสัมพันธ์ที่ดีคือ ควรเคารพและรักษาหน้าตาในสังคมของผู้อื่น (Mianzi) เพื่อให้เกิดความปรองดอง เพื่อเป็นการถนอมน้ำใจของอีกฝ่ายหนึ่ง และเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ปรัชญาขงจื้อสอนว่า “การปรองดองนั้นเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุด” ในขณะที่ปรัชญาเต๋าก็มีแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน โดยส่งเสริมให้เกิดความกลมกลืน ดังในคัมภีร์ “เต๋าเต๋อจิง” สอนให้มนุษย์อยู่ร่วมกับธรรมชาติ

อย่างกลมกลืน (Dao, 2016: 1-5) ปรัชญาจิ้นโบราณเหล่านี้ปลูกฝังชาวจีนมาเป็นเวลากว่า 2,500 ปี ชาวจีนจึงเห็นการสร้างบรรยากาศที่ปรองดองเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการเจรจาธุรกิจ (Zhang, 2005) ชาวจีนไม่แสดงความรู้สึกแบบตรงไปตรงมาเหมือนชาวตะวันตก ภาษาที่ใช้เจรจาค่อนข้างนอบน้อมและอ้อมค้อม เพื่อเป็นการไว้หน้าซึ่งกันและกัน ถึงแม้ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของฝ่ายตรงข้ามก็จะไม่ปฏิเสธหรือโต้เถียงกันโดยตรง แต่จะใช้วิธีอธิบายหลักการของตัวเองเข้าไปเข้ามา เช่น ชาวจีนจะไม่ใช้คำว่า “ไม่” ในการปฏิเสธ แต่นิยมใช้คำว่า “อาจจะ” หรือ “บางที”

เมื่อพบข้อขัดแย้งในระหว่างการเจรจา ชาวจีนจะไม่เผชิญหน้าโดยตรง เพราะอาจทำลายความสัมพันธ์ที่ดีที่เคยสร้างไว้ ในปรัชญาเต๋ามีหลักคำสอนว่า “Wuwei” หมายถึง ให้สรรพสิ่งเป็นไปตามวิถีธรรมชาติของมัน ไม่ควรที่จะไปแทรกแซง (Dao, 2016: 6-9) วิธีการจัดการกับข้อขัดแย้งที่ดีคือ การรักษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของสรรพสิ่งจะทำให้ความสัมพันธ์อันเลวร้ายหรือระบบที่ไม่เป็นธรรมนั้นหมดสิ้นตามกฎแห่งธรรมชาติ (Chen, 2018: 493) นักเจรจาธุรกิจจีนจึงมักเลือกใช้วิธีทางอ้อมเพื่อจัดการกับข้อขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยงการเจรจาเรื่องที่เป็นประเด็น (Shu & Jia, 2013) แต่ข้อเสียก็คือ อาจทำให้การเจรจายืดเยื้อไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้ที่จะต้องเจรจาธุรกิจกับชาวจีนจึงต้องเผื่อเวลาสำหรับการเจรจาให้มากยิ่งขึ้น

อ่อนน้อมถ่อมตนถือเป็นคุณธรรมดั้งเดิมที่ส่งเสริมโดยปรัชญาขงจื้อ (Li, 2013) เมื่อชาวจีนได้รับคำชมจากผู้อื่นจะค่อนข้างถ่อมตนและเก็บอารมณ์ เพราะต้องคำนึงถึงหน้าตาในสังคม (Mianzi) ของคนรอบข้าง จึงมักใช้คำปฏิเสธว่าตนเองมิได้เก่งกาจอย่างที่ชม

คัมภีร์ “อี่จิง” ในยุคราชวงศ์โจวตะวันตกได้มีการนำสัญลักษณ์แทนศาสตร์ต่างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานให้กับแนวความคิดเชิงครอบคลุม (Comprehensive Thinking) แนวความคิดนี้ถูกพัฒนาต่อโดยปรัชญาขงจื้อและปรัชญาเต๋า (Sun & Di, 2014) ทำให้ชาวจีนมองภาพกว้างก่อนค่อยเจาะลึกในรายละเอียด (Zheng, 2015)

เวลาเจรจาธุรกิจจะเริ่มจากการหารือในสิ่งที่เป็นภาพรวมและหลักการเป็นภาพกว้างก่อน ค่อยลงรายละเอียดและแก้ไขปัญหาทีหลัง เช่น ตอนที่จัดทำสัญญา ชาวจีนเห็นว่าสัญญาเป็นสิ่งที่มีความละเอียดอ่อน การเจรจาธุรกิจควรเริ่มจากการคุยในหลักการก่อน ส่วนสัญญาควรเก็บไว้ตอนท้ายค่อยลงนาม และเงื่อนไขต่างๆ ในสัญญาจะไม่เฉพาะเจาะจง ส่วนใหญ่เน้นแค่หลักการกว้างๆ เพราะชาวจีนให้ความสำคัญกับหน้าตาในสังคม (Mianzi) และถนอมน้ำใจซึ่งกันและกัน (Li, 2013)

รูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีนและปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดสามารถสรุปดังภาพที่ 1

รูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีนในยุคใหม่

ในยุคแห่งเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีความก้าวหน้าด้านข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร วัฒนธรรมตะวันตกหลังไหลเข้าสู่ประเทศจีนผสมผสานกับวัฒนธรรมดั้งเดิมของจีน ทำให้บุคคลในสังคมมีพฤติกรรมและแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงไป ขณะเดียวกันนักเจรจาธุรกิจจีนได้ตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจทำให้ชาวจีนเสียเปรียบ จึงปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกและพยายามที่จะเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศอื่นมากขึ้น รูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีนในยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปสามารถสรุปได้ดังนี้

นักเจรจาธุรกิจจีนยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับคู่เจรจา แต่จะไม่ไปเสียเวลากับการเลี้ยงรับรองโดยไม่จำเป็น ดังข้อมูลจากการวิจัยของ Stark et al. (2005) ชาวจีนยุคใหม่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์น้อยลงและเน้นเนื้อหาสาระทางธุรกิจมากขึ้น และผลวิจัยของ Vieregge & Quick (2011) แสดงให้เห็นว่า นักเจรจาธุรกิจจีนยุคใหม่ Gen X และ Gen Y ใช้เวลาน้อยลงกับการสร้างความสัมพันธ์ ตอนเริ่มต้นเจรจาธุรกิจ เนื่องจากเริ่มตระหนักถึงการรับรองที่ดีไม่ได้หมายความว่า จะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายของการเจรจาได้ เมื่อเกิดข้อขัดแย้งนักเจรจาธุรกิจจีนยุคใหม่มีกล้าที่จะเผชิญกับปัญหา แต่จะไม่ยอมก้าวถอยเพียงเพื่อรักษาความสัมพันธ์ (Shu & Jia, 2013)



ภาพที่ 1 รูปแบบการเจรจาธุรกิจของชาวจีนกับปัจจัยด้านวัฒนธรรม

ที่มา: เรียบเรียงโดยผู้แต่งบนพื้นฐานของมิติทางวัฒนธรรมของ

Hofstede, Hofstede & Minkov (2010)

การที่เศรษฐกิจจีนพัฒนาอย่างรวดเร็วทำให้กฎหมายจีนสมบูรณ์แบบมากขึ้นเรื่อยๆ ชาวจีนเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของสัญญาและการบังคับใช้ สัญญาที่ทำขึ้นจึงมีความเฉพาะเจาะจงในรายละเอียดมากขึ้น (Li, 2013) แม้ว่าการรักษาหน้าตาและการถนอมน้ำใจซึ่งกันและกันยังคงเป็นสิ่งที่เน้นย้ำอยู่ แต่ชาวจีนเชื่อว่าสัญญาเป็นสิ่งที่

สามารถรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่สำคัญยิ่งกว่าหน้าตา (Mianzi)

นักเจรจาธุรกิจจีนยุคใหม่ค่อนข้างตรงต่อเวลา ยอมรับไม่ได้กับการมาสาย และดำเนินการประชุมตามวาระการประชุมอย่างเข้มงวด แต่ถ้ามองในแง่กลยุทธ์การยืดเวลาแห่งการเจรจายังคงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้กันอย่าง

แพร่หลายเพื่อสร้างแรงกดดันแก่คู่แข่งราย ดังข้อมูลที่ได้เห็นได้จากผลการวิจัยของ Shu & Jia (2013)

นักเจรจาธุรกิจจีนยุคใหม่กล้าเผชิญกับความขัดแย้งมุ่งมั่นที่จะหาแนวทางแก้ไขประเด็นปัญหาต่างๆ ร่วมกันแสดงความคิดเห็นของตนเอง แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น นักเจรจาธุรกิจจีนยุคใหม่จะไม่ยอมก้าวถอยเพียงเพื่อรักษาความสัมพันธ์ (Guanxi) ที่ดีแต่อาจมีกลยุทธ์อันนุ่มนวลในการแก้ไขข้อขัดแย้ง

บทสรุป

วัฒนธรรมจีนได้รับอิทธิพลจากปรัชญาขงจื้อ ปรัชญาเต๋าและยุทธศาสตร์ในตำราพิชัยสงครามจีนโบราณ ส่งเสริมให้ชาวจีนมีรูปแบบการเจรจาที่สลับซับซ้อนและสามารถสวมหลากหลายบทบาทในการเจรจา ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การที่ชาวจีนเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและใช้น้ำใจ (Renqing) เป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ส่งเสริมให้ชาวจีนมักทำกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจก่อนเริ่มการเจรจาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีการมอบของขวัญให้กับฝ่ายตรงข้ามให้ความสำคัญกับมิตรภาพและความผูกพันมากกว่าการใช้สัญญาผูกมัด เชื่อว่ากฎเกณฑ์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตามความมากน้อยของน้ำใจ (Renqing) ชาวจีนยุคใหม่มีแนวโน้มที่จะเน้นเนื้อหาสาระในการประชุมและให้ความสำคัญกับสัญญามากขึ้น และเชื่อว่าผลประโยชน์ทางธุรกิจสำคัญกว่าความสัมพันธ์

2. เน้นความปรองดองและความกลมกลืน โดยการแสดงออกแบบอ่อนน้อมถ่อมตน เก็บอารมณ์เมื่อได้รับคำชม เคารพต่อฐานะและศักดิ์สูงต่ำ และปกป้องหน้าตาของผู้อื่น ซึ่งส่งเสริมให้ชาวจีนรักษาระยะห่างในการเจรจา ให้มีความปรองดอง โดยการใช้ภาษาอ่อนน้อมและอ้อมค้อม ไม่แสดงความรู้สึกแบบตรงไปตรงมา เคารพและไว้หน้าซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง จะไม่เจรจา

แบบกระทบกระทั่งกันโดยตรง แต่จะใช้จิตวิทยาและกลยุทธ์ให้ฝ่ายตรงข้ามคล้อยตาม อย่างไรก็ตาม ทิศนคติที่มีต่อการเจรจา คือ การแข่งขันที่ต้องการชัยชนะ เมื่อพบปัญหาที่แย้งกับหลักการมักยืนหยัดในหลักการของตนเอง ไม่ยอมแพ้ง่ายๆ

3. มักส่งนักเจรจาเข้าร่วมการประชุมเป็นจำนวนมาก มติที่ประชุมมาจากการตัดสินใจร่วมกัน แต่การตัดสินใจต่างๆ ต้องขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาผู้มีศักดิ์สูงกว่าเสมอ

4. ชาวจีนยุคใหม่ให้ความสำคัญกับการรักษาเวลาแห่งการเจรจา ทำให้การเจรจามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ยังคงใช้กลยุทธ์การยืดเวลา เพื่อสร้างแรงกดดันให้กับฝ่ายตรงข้าม

ข้อเสนอแนะ

นักเจรจาการค้าที่ดีควรเข้าใจความต่างของวัฒนธรรมของทั้งสองฝ่าย นั่นคือ พยายามหาความเหมือนของวัฒนธรรมและเคารพต่อความต่างของวัฒนธรรมของทั้งสองฝ่าย นักเจรจาธุรกิจจีนมีรูปแบบการเจรจาที่หลากหลาย และมักใช้กลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบให้กับตนเอง หากต้องการทำธุรกิจกับชาวจีนต้องมีความอดทนและควรเผื่อเวลาการเจรจาให้มากขึ้นเพื่อลดแรงกดดัน ควรให้ความสำคัญกับการแยกศักดิ์สูงต่ำในขณะเดียวกัน ต้องรู้จักวิธีการใช้น้ำใจ (Renqing) ในการสร้างความสัมพันธ์แบบส่วนตัว เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการก้าวข้ามกฎเกณฑ์ต่างๆ

เพื่อให้เข้าใจรูปแบบการเจรจาของชาวจีนมากยิ่งขึ้นสิ่งที่ควรค่าแก่การศึกษาในอนาคตคือ เปรียบเทียบรูปแบบการเจรจาธุรกิจระหว่างชาวจีนกับชาวไทย เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับชาวไทย เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจจากการทำธุรกิจกับชาวจีน “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง”

References

- Bendersky, C. & McGinn, K. (2010). Open to negotiation: phenomenological assumptions and knowledge dissemination. *Organization Science*, 21(3), 781-797.
- Chen, C. C. (2018). Yin-yang dialectics and communitarianism in cross-cultural management research. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(3), 492-500.
- Chen, C., Unal, A., Leung, K. & Xin, K. (2016). Group harmony in the workplace: conception, measurement, and validation. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 1-32.
- Chen, H. J., Tsai, Y. H., Chang, S. H. & Lin, K. H. (2010). Bridging the systematic thinking gap between east and west: An insight into the Yin-Yang-based system theory. *Systemic Practice & Action Research*, 23(2), 173-189.
- Dao, X. Z. (2016). *Lao-Tze Tao De Ching*. Tainan: Chinese Tripod Publishing Group. [in Chinese]
- Du, R., Ai, S. & Brugha, C. M. (2011). Integrating Taoist Yin-Yang thinking with Western nomology: A moderating model of trust in conflict management. *Chinese Management Studies*, 5(1), 55-67.
- Dumblekar, V. (2010). Interpersonal competitiveness: a study of simulation game participants. *Paradigm*, 14, 1-15.
- Fang, T. (2003). A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.
- Fang, T. (2006). Negotiation: the Chinese style. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 50-60.
- Gao, G. & Ting-Toomey, S. (1998). *Communicating Effectively with the Chinese*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Ghuri, P. & Fang, T. (2001). Negotiating with the Chinese: a socio-cultural analysis. *Journal of World Business*, 36(3), 303-325.
- Graf, A., Koeszegi, S. T. & Pesendorfer, E. M. (2012). Cross-cultural negotiations and power distance: Strategies applied by Asian and European buyers and sellers in electronic negotiations. *Nankai Business Review International*, 3(3), 242-256.
- Grennan, M. (2014). Bargaining ability and competitive advantage: empirical evidence from medical devices. *Management Science*, 60(12), 3011-3025.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday.
- Hang, L. (2011). Traditional Confucianism and its contemporary relevance. *Asian Philosophy*, 21(4), 437-445.
- He, F. P. (2011). *A Complete Set of Three Kingdoms School of Business and The Thirty-Six Stratagems School of Business*. Beijing: Zhong Guo Hua Qiao. [in Chinese]

- Hewett, K., Money, R. B. & Sharma, S. (2006). National culture and industrial buyer-seller relationships in the United States and Latin America. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 386-402.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequence: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoon-Halbauer, S. K. (1999). Managing relationships within sino-foreign joint ventures. *Journal of World Business*, 34(4), 344-371.
- Hwang, K. (1987). Face and favor: the Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92(4), 944-974.
- Jeanine, K. A., Leanna, L., Martin, B. & Peter, J. R. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction: A global study across 48 countries. *Cross Cultural Management*, 21(1), 55-77.
- Khan, A., Zolkiewski, J. & Murphy, J. (2016). Favour and opportunity: renqing in Chinese business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 83-192.
- Li, B. Z. (2014). The differences in styles of Sino-US business negotiations from an intercultural perspective. *Marketing Management Review*, (11), 118. [in Chinese]
- Li, Z. S. (2013). A study of international business negotiation styles based on eastern and western cultural differences. *Journal of Hebei United University (Social Science Edition)*, 13(6), 59-62. [in Chinese]
- Luo, Y. (1997). Guanxi and performance of foreign-invested enterprises in China: an empirical inquiry. *Management International Review*, 37(1), 51-70.
- Martin, B. & Larsen, G. (1999). Taming the tiger: key success factors for trade with China. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(4), 202-208.
- McColl, R., Descubes, I. & Elahee, M. (2017). How the Chinese really negotiate: observations from an Australian-Chinese trade negotiation. *Journal of Business Strategy*, 38(6), 38-46.
- Mencius. (2010). *The Four Books and The Five Classics* (4th ed.). Beijing: Zhonghua Book Company. [in Chinese]
- Paik, Y. & Tung, R. L. (1999). Negotiating with East Asians: How to attain "win-win" outcomes. *Management International Review*, 39(2), 103-122.

- Pearce, J. & Robinson, R. (2000). Cultivating Guanxi as a foreign investor strategy. *Business Horizons*, 43(1), 31-38.
- Pye, L. (1982). *Chinese Commercial Negotiating Style*. Santa Monica, CA: The Rand Corporation.
- Redpath, L. & Nielsen, M. O. (1997). A comparison of native culture, non-native culture and new management ideology. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 327-339.
- Shi, G., Shi, Y., Chan, A., Liu, M. & Fam, K. (2011). The role of renqing in mediating customer relationship investment and relationship commitment in China. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 496-502.
- Shu, W. & Jia, Q. (2013). An analysis of the changes in the style of Chinese business negotiation in Sino-US business negotiations. *Market Modernization*, 714, 106-107. [in Chinese]
- Stark, A., Fam, K., Waller, D. & Tian, Z. (2005). Chinese negotiation practice: a perspective from New Zealand exporters. *Cross Cultural Management*, 12(3), 85-102.
- Sun, G. D. & Di, N. (2014). Research on business negotiation under the background of Chinese-American culture. *Knowledge Economy*, (23), 94-95. [in Chinese]
- Tung, R. L. (1994). Strategic management thought in East Asia. *Organizational Dynamics*, 22(4), 55-65.
- UNCTAD. (2018). *World Investment Report*. New York: United Nations.
- Vieregge, M. & Quick, S. (2011). Cross-cultural negotiations revisited: Are Asian generations X and Y members negotiating like their elders? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(3), 313-326.
- World Bank. (2018). *World Development Indicators database*. Retrieved November 1, 2018, from <http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>
- World Trade Organization. (2017). *World Trade Statistical Review 2017*. World Trade Organization.
- Yang, B. J. (2009). *The Analects of Confucius Translation* (3rd ed.). Beijing: Zhonghua Book Company. [in Chinese]
- Yeh, R. S. & Lawrence, J. J. (1995). Growth, Individualism and Confucian dynamism: A note on Hofstede's cultural root to economic. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 655-669.
- Yeung, Y. & Tung, R. (1996). Achieving business success in Confucian societies. *Organisational Dynamics*, 25(2), 54-65.
- Zhang, Y. (2005). The influence of cultural factors in international business negotiations. *Popular Science & Technology*, 82, 121. [in Chinese]
- Zheng, X. X. (2015). The influence of cultural differences on Sino-US business negotiations and technic analysis. *Market Weekly*, (8), 84-85. [in Chinese]



Name and Surname: Tansiny Lertsiriyorapong

Highest Education: M.Sc. in Marketing, University of Surrey, UK

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: International Business, Cross Cultural Management, Chinese-Thai Culture & Business, Marketing

Address: 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120

