

## บทที่ 7

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง "การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุมาอี้จากวรรณกรรมสามก๊ก" ที่มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุมาอี้ รวมถึงการศึกษาความเหมือนและความแตกต่างของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุมาอี้จากวรรณกรรมสามก๊ก โดยแบ่งสถานการณ์ในการศึกษาเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- สถานการณ์เชิงลบ เป็นสถานการณ์ในช่วงเวลานั้นที่ขงเบ้งและสุมาอี้ประสบกับปัญหาความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และชื่อเสียงจากผู้นำ แม่ทัพและขุนนางภายในก๊ก ทั้งขงเบ้งและสุมาอี้จึงต้องวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้

- สถานการณ์ที่เป็นกลาง เป็นสถานการณ์ในช่วงเวลานั้นที่ขงเบ้งและสุมาอี้ได้รับความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจแล้ว หากแต่มีโอกาสที่ดีเข้ามา และอาจส่งผลดีต่อก๊กของตน ทั้งขงเบ้งและสุมาอี้จึงต้องวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ได้โอกาสที่ดีนั้นมา

- สถานการณ์เชิงบวก เป็นสถานการณ์ในช่วงเวลานั้นที่ขงเบ้งและสุมาอี้ได้รับความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และมีชื่อเสียงเป็นอย่างมาก หากยังมีเหตุการณ์เข้ามา และอาจส่งผลกระทบต่อทั้งตนเองและก๊กของตนในอนาคตได้ ทั้งขงเบ้งและสุมาอี้จึงต้องวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อจัดการกับเหตุการณ์นั้นก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาขึ้นในอนาคต

ผู้วิจัยได้เลือกตัวอย่างสถานการณ์ของขงเบ้งและสุมาอี้อย่างเจาะจง จนได้สถานการณ์ดังนี้

#### ตัวอย่างสถานการณ์เพื่อการวิจัย

ประเภทสถานการณ์	ขงเบ้ง	สุมาอี้
สถานการณ์เชิงลบ	ศึกทุ่งพบกบอง	สุมาอี้ถูกปลดและพ้นตำแหน่ง
สถานการณ์ที่เป็นกลาง	เล่าปี่แตงนางซุนฮุนยิน (ชิงเกงจิ๋ว)	ประลองยุทธตำบลเกเต้ง
สถานการณ์เชิงบวก	ชนะใจเบ้งเอ๊ก	รัฐประหารโจซอง

ตารางที่ 7.1 ตัวอย่างสถานการณ์เพื่อการวิจัย

จากตารางตัวอย่างสถานการณ์ตามประเภทสถานการณ์ข้างต้นของชงเบ้งและสุมาอี้มาศึกษา นักวิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์บริบท (Textual Analysis) จากตัวอย่างสถานการณ์ที่เลือกอย่างเจาะจงจากวรรณกรรมสามก๊กฉบับ เจ้าพระยาพระคลัง (หน) มาวิเคราะห์ตามลำดับหัวข้อแบบจำลององค์ประกอบ การวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ Ketchum Inc. ทั้ง 9 หัวข้อ (www.ketchum.com, อ้างถึงใน ยุบล เบ็ญจรงค์ กิจ, 2554) ดังต่อไปนี้

1. สถานการณ์ (Situation) เป็นส่วนที่กล่าวถึงลักษณะสถานการณ์โดยวิเคราะห์ตาม SWOT Analysis รวมถึงความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย และความเข้าใจสภาพแวดล้อมรอบด้านในช่วงเวลานั้นของชงเบ้งและสุมาอี้
2. วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นส่วนการวิเคราะห์ตามคำถาม ลักษณะ และประเภทของวัตถุประสงค์ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของชงเบ้งและสุมาอี้
3. ข้อมูล (Facts) เป็นส่วนการวิเคราะห์ประเภทและการได้มาของข้อมูลที่ชงเบ้งและสุมาอี้ใช้ประกอบการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์
4. เป้าหมาย (Goals) เป็นส่วนการวิเคราะห์เป้าหมายในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์
5. ผู้รับสาร (Audiences) เป็นส่วนการวิเคราะห์ความเชื่อและทัศนคติ
6. ใจความสำคัญ (Key message) และ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategies) เป็นส่วนการวิเคราะห์ใจความสำคัญที่ใช้ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการใช้กลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ตาม Tow's Matrix
7. กลวิธีหรือกิจกรรม (Tactics) เป็นส่วนการวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร คือ ผู้รับสาร สารและช่องทางการสื่อสาร
8. ตารางการปฏิบัติงาน (Calendar time-table) เป็นการแจกแจงการปฏิบัติงานตามลำดับเวลา และผู้ดูแลงานส่วนนั้น
9. การประเมินผล (Evaluation) เป็นส่วนการวิเคราะห์การประเมินผลการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์ประเภทนั้น

หลังจากวิเคราะห์ทั้ง 9 หัวข้อข้างต้น ผู้วิจัยเพิ่มเติมองค์ความรู้ด้านการสื่อสารและการบริหารด้วยบทวิเคราะห์ตามแต่ละประเภทสถานการณ์ของผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารและการบริหาร จากนั้นจึงนำลักษณะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของชงเบ้งและสุมาอี้ตามแต่ละประเภทสถานการณ์มาวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่าง จึงสามารถสรุปการนำเสนอส่วนผลการวิจัยโดยแยกเป็น 3 ส่วน คือ ผลการวิจัยการสื่อสารเชิง

กลยุทธ์ของชงเบ้ง ผลการวิจัยการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสุมาอี้ และผลการวิจัยความเหมือนและความแตกต่างการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของชงเบ้งและสุมาอี้

## บทสรุปผลการวิจัย

จากสถานการณ์ที่เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยโดยแบ่งตามหัวข้อแบบจำลององค์ประกอบการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ Ketchum Inc. ทั้ง 9 หัวข้อ ได้ดังต่อไปนี้

### 1. สถานการณ์ (Situation)

สถานการณ์ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็น สถานการณ์เชิงลบ สถานการณ์ที่เป็นกลาง และสถานการณ์เชิงบวกของชงเบ้งและสุมาอี้ จะมีหลักสำคัญก่อนที่จะเริ่มการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ คือ ทั้งสองขุนชื่อจะทำความเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของก๊กฝ่ายตน ความเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของฝ่ายตรงข้ามหรือคู่แข่ง และความเข้าใจในความคิดหรือทัศนคติของกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ไปจนถึงสภาพแวดล้อมรอบด้านที่เอื้อประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ตามรูปแบบ SWOT Analysis แม้จะเป็นสถานการณ์ประเภทเดียวกันแต่มีความแตกต่างกันที่เด่นชัดที่สุด คือ สภาพการณ์ภายในก๊ก ซึ่งสุมาอี้จะตกอยู่ในสภาพการณ์ที่มีปัญหาเรื่องขุนนางที่อิจฉาและชิงดีชิงเด่นกันมากกว่าสภาพการณ์ของชงเบ้ง ด้วยความแตกต่างด้านสภาพการณ์นี้เอง จึงปรากฏได้อย่างชัดเจนว่า สุมาอีนิยมใช้วิธีการวางตัวนิ่งเฉยเพื่อรอโอกาสมากกว่าชงเบ้ง

### 2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

วัตถุประสงค์ของชงเบ้งและสุมาอี้จะมีลักษณะเป็นวัตถุประสงค์เชิงจิตใจ แต่อาจกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจิตใจในด้านของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือการให้เกิดเป็นพฤติกรรม ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจิตใจให้เป็นด้านการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญคือ ผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหากเป็นวัตถุประสงค์เชิงจิตใจให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ขุนชื่อทั้งสองมักใช้กับกลุ่มเป้าหมายที่มีตำแหน่งและฐานะศักดิ์ที่สูงกว่า หรือเป็นผู้รับสารที่มีส่วนที่จะคอยช่วยให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ส่วนวัตถุประสงค์เชิงจิตใจให้เกิดเป็นพฤติกรรม มักถูกตั้งขึ้นเมื่อผู้รับสารเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งฐานะศักดิ์ต่ำกว่า

### 3. ข้อมูล (Facts)

ข้อมูลสำคัญที่มักถูกใช้ประกอบการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของชงเบ้งและสุมาอี่นั้น มักเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการทำศึกสงคราม เช่น ข้อมูลด้านข้าศึก อย่างลักษณะนิสัย บุคลิกของแม่ทัพฝ่ายตรงข้าม หรือข้อมูลด้านลักษณะภูมิประเทศ อย่างชัยภูมิในการทำศึก ลอบซุ่มทหาร หรือจุดยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องยึดครอง และข้อมูลด้านตำราพิชัยสงคราม อย่างกลอุบายการทำศึกเพื่อแย่งชิงเมือง เป็นต้น ข้อมูลที่ถูกนำมาใช้เพื่อประกอบการวางแผนการศึกหรือประกอบการวางแผนกลอุบาย ไม่เพียงให้ข้อมูลเพียง 3 ประเภทที่เป็นข้อมูลด้านการทหารเท่านั้น หากแต่ยังต้องใช้ความรู้ในเรื่องวัฒนธรรมประเพณี ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมหรือบุคคลแวดล้อมด้วย จึงจะสามารถวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 4. เป้าหมาย (Goal)

ในการตั้งเป้าหมายของทั้งสองขุนศึกขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ วัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งทั้งสองขุนศึกจะมีวิธีการตั้งเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่ได้เผชิญอยู่

### 5. ผู้รับสาร (Audience)

ผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารของชงเบ้งและสุมาอี่นั้น ส่วนใหญ่มักใช้ความเชื่อจากการเรียนรู้ (Learned Belief) และความเชื่อจากการสรุป (Derived Belief) ความเชื่อทั้งสองนี้มักเป็นความเชื่อมาจากผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมายที่เป็นตัวละครในวรรณกรรมสามก๊กที่มีฐานะศักดิ์สูง มีการศึกษาและได้รับการอบรมสั่งสอนมาในระดับหนึ่ง อีกทั้งความเชื่อของผู้รับสารเป็นปัจจัยหนึ่งในการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ ความเชื่อและทัศนคติของผู้รับสารมีส่วนสำคัญที่กำหนดว่าขุนศึกทั้งสองจะต้องใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบใด

### 6. ใจความสำคัญ (Key Message) และ กลยุทธ์ (Strategies)

ลักษณะใจความสำคัญของชงเบ้งและสุมาอี่ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหลากหลายแง่มุม กล่าวคือ ลักษณะของใจความสำคัญนั้น ชงเบ้งและสุมาอี่มีกำหนดในหลายรูปแบบ เช่น การสร้างใจความสำคัญในรูปแบบของการปฏิบัติกร อย่างสถานการณ์ที่เป็นกลางของชงเบ้งที่มีใจความสำคัญว่า "สร้างการยอมรับให้เข้าถึงผู้ใหญ่และกลับเงงจิวให้ใช้อำนาจภรรยา" หรือสถานการณ์เชิงบวกของสุมาอี่ที่กำหนดใจความสำคัญในรูปแบบการแจ้งเป้าหมายที่ว่า "ก่อการรัฐประหารโจของ เพื่อพระเจ้าโจยอย" เป็นต้น

ส่วนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ทั้งสองขุนซื่อมีการใช้ยุทธศาสตร์ที่มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis จนได้ยุทธศาสตร์ 4 รูปแบบ และได้เลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ตามแต่ละ ประเภทของสถานการณ์ มากกว่าหนึ่งยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่ได้พบที่ทั้งสองขุนซื่อเลือกใช้มากที่สุดคือ ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) ที่มีการเลือกใช้ในทุกสถานการณ์ เพราะถือเป็นยุทธศาสตร์ที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ และยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO) และ ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT) มีการเลือกใช้รองลงมา และยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST) เป็นยุทธศาสตร์ที่มีการใช้น้อยสุด ในการเลือกใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) ที่มีการเลือกใช้มากที่สุดกับการใช้ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT) แสดงให้เห็นว่าแม้เป็นสถานการณ์เชิงบวก อย่างไรก็ตามการสื่อสารเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT) ไว้ด้วย เพื่อเป็นการแก้ไขสถานการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้นหรือเพื่อป้องกันสถานการณ์บางอย่างที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด อาจเรียกได้ว่าเป็น "แผนการสำรอง" ดังนั้นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรจะมีการใช้ยุทธศาสตร์มากกว่าหนึ่งยุทธศาสตร์ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ที่เน้นการสื่อสารหรือนักวางแผนการสื่อสารได้เผชิญอยู่ในขณะนั้น

## 7. กลวิธี (Tactics)

### กลวิธีที่ว่าด้วยผู้ส่งสาร

ขงเบ้งและสุมาอี้มักเป็นผู้ส่งสารด้วยตนเองในกรณีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสถานการณ์นั้น เป็นการสื่อสารที่ต้องใช้ความเร็วหรือต้องดำเนินการทันทีหลังจากช่วงเวลาที่ได้สื่อสารนั้น หรือเป็นการสื่อสารที่ต้องใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตัวของขงเบ้งหรือสุมาอี้ในฐานะผู้ส่งสารเอง ซึ่งจากแนวคิดผู้ส่งสารในมุมมองของผู้ส่งสารตามการวิเคราะห์ของขงเบ้งและสุมาอี้ได้เลือกผู้ส่งสารในกลวิธีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยผู้ส่งสารจะต้องเป็นผู้มีสติปัญญาไหวพริบดี (Intelligence) มีความปรารถนาดีต่อผู้ฟัง (Good will) มีนิสัยดีตั้งมั่นอยู่ในศีลธรรม (Good character) หรือ มีความสามารถหรือความเป็นผู้ชำนาญ (Competence of Expertness) และความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) ซึ่งผู้ส่งสารอาจมีบุคลิกที่มีมากกว่าหนึ่งประการในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ใจความสำคัญและยุทธศาสตร์ที่เลือกใช้ หากเป็นวัตถุประสงค์ที่ต้องการจูงใจให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

ส่วนมุมมองของผู้ส่งสารในทรรศนะผู้รับสาร ทั้งขงเบ้งและสุมาอี้ได้เลือกผู้ส่งสารในทรรศนะของผู้รับสารโดยมีการวิเคราะห์ผู้ส่งสารในทรรศนะผู้รับสารทั้ง 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยการสร้างความอบอุ่นใจ (Safety Factor) ที่มีการวิเคราะห์คุณสมบัติผู้ส่งสารว่ามีความใจดี (Kind) ไม่ขัดแย้งทางความคิดกับผู้อื่น (Agreeable) และรู้จักการให้อภัย (Forgiving) ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ผู้ส่งสารใช้เพื่อให้ผู้รับสารนั้นเกิดความรู้สึกในแง่ดีและปลอดภัย หรือปัจจัยที่เป็นคุณสมบัติของผู้ส่งสาร (Qualification Factor) ที่วิเคราะห์ผู้ส่งสารว่าเป็นผู้มีความชำนาญ (Skilled) และมีอำนาจหน้าที่ (Authoritative) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้รับสารเกิดความเลื่อมใส ซินชม หรือยอมปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเองและปัจจัยสุดท้ายคือ ปัจจัยที่เป็นพลวัตของผู้ส่งสาร (Dynamism Factor) ที่วิเคราะห์ผู้ส่งสารว่า

เป็นฝ่ายรุก (Aggressive) ตรงไปตรงมา (Frank) หรือ รวดเร็ว (Fast) เป็นส่วนที่สามารถสื่อให้เห็นถึงความตั้งใจ แน่วแนในการสื่อสารของผู้ส่งสาร ซึ่งปัจจัยทั้งสามประการนี้ขงเบ้งและสุมาอี้ได้วิเคราะห์ไม่ได้เลือกผู้ส่งสารในกลวิธีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ตามธรรมชาติของผู้รับสารจากปัจจัยของผู้ส่งสารเพียงปัจจัยเดียว กล่าวคือ กุณชื่อทั้งสองได้เลือกให้ผู้ส่งสารในแต่ละสถานการณ์โดยที่วิเคราะห์ผู้ส่งสารในธรรมชาติของผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารในกลวิธีจะมีปัจจัยของผู้ส่งสารในธรรมชาติผู้รับสารมากกว่าหนึ่งปัจจัยนั่นเอง

### การสร้างสาร

- การเลือกใช้คำและการให้เหตุผลจัดความคลุมเคลือ จากสถานการณ์ที่ศึกษาทั้งหมดปรากฏมีเพียงการใช้คำที่มีความหมายตรงเท่านั้น เนื่องจากเวลาที่ทั้งสองกุณชื่อได้ใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ต่อผู้รับสารเป็นช่วงระยะเวลาสั้นและเป็นช่วงการทำศึกสงคราม หรือที่เรียกว่า "ช่วงเวลาวิกฤต" (Critical Period) ดังนั้นการเลือกใช้คำจึงต้องมีความชัดเจน สั้นกระชับและเข้าใจตรงกัน หากแต่ในวรรณกรรมสภาก็ยังปรากฏการใช้คำที่มีความหมายนัยประหวัด (Connotative Meaning) อยู่ในสถานการณ์ที่ขงเบ้งเดินทางไปง่อก๊ก เพื่อขอความร่วมมือจากฝ่ายซุนกวนให้เข้ารบต่อฝ่ายโจโฉหรือเหตุการณ์ "พันธมิตรเล่า-ซุน" ซึ่งขงเบ้งได้มีการสื่อสารกับเหล่าขุนนางของซุนกวน มีคำที่ขงเบ้งใช้พูดกับ ยีหนว ซุนนางฝ่าย ง่อก๊กว่า "โจโฉยกมาครั้งนี้ท่านกลัวหรือ เราหาวิตกไม่ ถึงมาตรวจว่าโจโฉมีทหารร้อยหมื่นก็จริง แต่ว่าเป็นทหารอ่อนเสียว ชาวบ้านนอกได้เจลงมาให้ ถึงทหารเล่าเปียวเล่า โจโฉได้ก็เป็นคนส่ำสอน จะปรารมอะไร" คำว่า "คนส่ำสอน" ถือเป็นคำที่มีความหมายนัยประหวัด ตามความหมายจริงแล้วมักใช้สำหรับบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับหลายๆคน แต่ในที่นี้คือทหารที่มาอยู่ในการควบคุมของโจโฉนั้นเป็นทหารที่มาจากหลายที่ปะปนกันโดยโจโฉจะไม่เลือกจะใช้เพียงทหารกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแต่ใช้ทหารทั้งหมดรวมกัน นอกจากนี้ยังมีปรากฏการใช้เหตุผลจัดความคลุมเคลือจากเหตุการณ์เดียวกัน ในส่วนที่ขงเบ้งกล่าวกับเหยียหยกว่า "อันลักษณะคนเอาการมิได้นั้นมีสองประการ อันคนเอาการมิได้ที่ต้นนี้ ก็ยอมประกอบด้วยความอุตสาหะกระทำการสนองคุณเจ้าโดยสุจริตตามสติปัญญา แล้วก็มีธยศัสถ์เยี่ยมตัวมิได้หลบหลู่ผู้อื่น ซึ่งเอาการมิได้ที่ช้วนนั้นก็เจรจาโจกโจกเล่น การสักสิ่งหนึ่งก็ทำมิเป็น คนจำพวกนี้ก็ได้ชื่อว่าช้วนัก ซึ่งท่านจะเก็บเอาคำคนโบราณมาเจรจาด้วยเรานั้นจะประโยชน์อันใด เราหาต้องการไม่" เป็นการให้เหตุผลจัดความคลุมเคลือประเภทการให้คำจำกัดความของคำว่า "คนเอาการมิได้" ยิ่งไปกว่านั้นการสื่อสารของสุมาอี้จากสถานการณ์ที่เป็นกลางสุมาอี้ไม่ได้ใช้การสื่อสารด้วยวาจาจากฝ่ายขงเบ้ง หากแต่เป็นการใช้ "การกระทำ" ของตนเองในการสื่อสาร จึงถือได้ว่าการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ อาจไม่จำเป็นต้องใช้คำที่มีความหมายตรงหรือนัยประหวัด ยังสามารถใช้การสื่อสารด้วย "การกระทำ" แทนได้เช่นกัน

- การใช้หลักฐานอ้างอิง ขงเบ้งและสุมาอี้มีการใช้หลักฐานอ้างอิงหลายชนิด เช่น

หลักฐานโดยตัวบุคคล(Personal Evidence) อย่างการอ้างอิงบุคคลอย่างเล่าปี่, หลักฐานจากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Evidence) อย่างการอ้างอิงพระเจ้าโจผี, หลักฐานอ้างอิงจากนครธรรมดาสามัญ (Lay Evidence) คำร่ำลือของชาวบ้าน การสรรเสริญ หรือเป็นที่รู้จักของชาวบ้าน, หลักฐานที่เป็นจริง (Real Evidence) อย่าง ศิระชะของเบ้งตัดผู้คิดการก่อกบฏ, หลักฐานปฐมภูมิ (Primary Evidence) อย่างคำลัญญาของเบ้งเอ็ก, หลักฐานชนิดทุติยภูมิ

(Secondary Evident) ข่าวที่ให้ทหารสอดแนมมารายงาน เป็นต้น รวมถึงการใช้หลักฐานเพิ่มเติมประเภทต่างๆ เช่น หลักฐานประเภทการเปรียบเทียบ (Analogy or Comparison) การเปรียบเทียบสิ่งของกับคน อย่างที่กระบี๋และตรา อาญาสิทธิ์แทนตัวเล่าปี, หลักฐานการให้พยาน (Testimony) ที่เดียวต้องให้การสารภาพใจของคิดการขบถ, การให้รายละเอียด (Details) การบอกถึงลักษณะตำบลทุ่งพบกบอง และการพรรณนาความ (Description) ที่เป็นการเล่าเหตุการณ์ที่สุมาอี่รับใช้ราชวงศ์ตระกูลโจมาตลอด การเลือกใช้หลักฐานอ้างอิงชนิดหรือประเภทใด ขึ้นอยู่กับผู้รับสารเป็นหลัก อย่างที่ สุมาอี่เลือกใช้ หลักฐานจากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Evident) อย่าง การอ้างอิงพระเจ้าโจผีที่เป็นบิดา และเกี่ยวข้องกับพระเจ้าโจยอยที่เป็นบุตร

- การจัดเรียงเรียงข้อความ ในแต่ละประเภทสถานการณ์ที่ได้ศึกษา ปรากฏการใช้วิธีการเรียงข้อความที่จัดเรียงโดยวิธีเสนอปัญหาและวิธีแก้ไขมากที่สุด เพราะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ประเภทใด ต่างมีปัญหาเข้ามาเกี่ยวข้องในกลวิธีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ จึงมักพบวิธีการจัดเรียงวิธีนี้มากที่สุด จากนั้นจึงเป็นจัดเรียงโดยลำดับเวลา (Chronological/ Historical Organization) ที่เหมาะสมต่อการใช้ในสถานการณ์ที่เรื่อง "เวลา" เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่าง "เคร่งครัด" ที่สุด และจัดเรียงโดยแบ่งเป็นหัวข้อ (Topical Organization) ที่ใช้ในการสื่อสารที่มีประเด็นการสื่อสารหลายประเด็น ซึ่งอาจไม่ใช่ประเด็นที่สามารถสื่อสารในลักษณะเชื่อมต่อกันได้ คล้ายกับเป็นการสื่อสารในหลายๆประเด็น

- การจัดตำแหน่งสาระสำคัญ ส่วนใหญ่การวางตำแหน่งสาระสำคัญในกลวิธีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุมาอี่อยู่ที่ตอนต้นของข้อความทั้งหมด (Anticlimax Order) หรือ มักเป็นบอกรัตนุประสงค์ ความต้องการ หรือเหตุผลของผู้ส่งสารก่อนที่จะกล่าวอธิบายในเรื่องอื่นๆ อาจเป็นเพราะบางเหตุการณ์ หากกุนซือทั้งสองอยู่ในฐานะที่มีศักดิ์สูงกว่าหรือเท่าเทียมกับผู้รับสาร มักชอบการกล่าวหรือสื่อสารแบบตรงไปตรงมาเพื่อแสดงถึงความต้องการที่จะเน้นให้ผู้รับสารเห็นถึงความสำคัญของข้อมูลในตอนต้น ทั้งยังมีกรวางสาระสำคัญอยู่ที่ตอนท้ายของข้อความทั้งหมด (Climax Order) กุนซือทั้งสองได้วางสาระสำคัญในตำแหน่งเมื่อต้องสื่อสารกับผู้รับสารที่มีศักดิ์ใหญ่กว่า

- การจัดลำดับสารเพื่อนำเสนอ มักจะเน้นการนำเสนอสารเพียงด้านเดียว (One-sided Messge) เพื่อให้เห็น ถึงความสำคัญหรือเน้นย้ำประเด็นในส่วนนั้นให้ผู้รับสารได้รับรู้และตระหนักถึงสารนั้นได้มากยิ่งขึ้น

- จุดจูงใจในสาร ทั้งสองกุนซือมักนิยมใช้จุดจูงใจประเภทอารมณ์ (Emotional Appeals) ที่มักใช้ร่วมกับการสื่อสารเพื่อสะท้อนให้ผู้รับสารได้เห็นภาพเหตุการณ์หรือเหตุผลที่ชัดเจนมากขึ้นและแรงจูงใจ (Motivational Appeals) ที่มักจะใช้ในการกระตุ้นหรือตระหนักให้เห็นถึงความรักในรูปแบบต่างๆ เช่น ความรักชาติ ความรักที่มีต่อผู้นำ เป็นต้น นอกจากนี้ในวรรณกรรมสามก๊กยังมีปรากฏการใช้จุดจูงใจสถานการณ์อื่นนอกจากสถานการณ์ตัวอย่างที่ศึกษา อย่างเหตุการณ์พันธมิตรเล่า-ซุน ที่ขงเบ้งสื่อสารต่อซุนกวนผู้นำฝ่ายง่อก๊กก็ใช้จุดจูงใจด้วยความกลัว (Fear Appeals) ต่อจำนวนกองทัพโจโฉที่มีจำนวนมากกว่าถึงหนึ่งล้านคน และยังจุดจูงใจด้วยความ

โกรธ (Anger Appeals) ที่ ชุนกวนรู้สึกเหมือนโดนดูถูกโดยการเอาไปเปรียบต่อทหารเลวคนหนึ่ง ทั้งที่ตนมีศักดิ์เป็นผู้นำของฝ่ายอักษิ และช่วงสุดท้ายของบั้งใช้จุดจูงใจด้วยรางวัล (Rewards as Appeals) จากประโยคที่กล่าวกับชุนกวนว่า “ถ้าเราชนะก็จะได้เมืองเกงจิ๋วไว้เป็นกำลัง”

- กลยุทธ์ในการนำเสนอสาร จากตัวอย่างที่ได้ศึกษาปรากฏว่าทั้งสองกุนซือมักใช้กลยุทธ์การนำเสนอที่ทำให้สารเด่นขึ้น (Intensification) ด้วยการนำเสนอทั้งรูปแบบการนำเสนอซ้ำๆ (Repetition) และ การเชื่อมโยง (Association) ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ มีเพียงบางสถานการณ์ที่หากไม่ต้องการที่จะกล่าวถึง หรือหากเป็นสถานการณ์เร่งรีบและไม่ต้องการให้เสียเวลาในการอธิบายแล้ว จึงจะใช้กลยุทธ์การนำเสนอทำให้ไม่สลักสำคัญ (Downplaying) ด้วยวิธีการละเว้นไม่พูดถึง (Omission) อย่างสถานการณ์เชิงลบของขงเบ้งที่ต้องการสื่อสารกับแม่ทัพฝ่ายเล่าปี่ กวนอูและเตียวหุยนั้น เพราะในเวลานั้นมีฝ่ายเล่าปี่มีเวลาจำกัดในการเตรียมตัวรับมือกับฝ่ายแม่ทัพแฮหัวตุ้น ขงเบ้งจึงต้องใช้การสื่อสารที่เป็นการมอบหมายเรื่องการรบและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลมากกว่าการสื่อสารที่จะแก้ไขปัญหาเรื่องความไม่ไว้ใจหรือความน่าเชื่อถือของขงเบ้ง ซึ่งถือว่าขงเบ้งให้ความสำคัญกับปัญหาส่วนรวมมากกว่าปัญหาส่วนตัว จึงละเว้นไม่พูดถึงปัญหาที่ตนประสบอยู่

ส่วนกฎการนำเสนอ ทั้งขงเบ้งและสุมาอี้ได้เลือกใช้กฎการนำเสนอในหลายรูปแบบ ได้แก่ กฎว่าด้วยการตอบแทน (Principle of Reciprocation), กฎแห่งการนำเสนอภาพความขัดแย้ง (Principle of Contrast), กฎการนำเสนอว่าด้วยการทำให้เกิดความชอบ (Principle of Liking) และ กฎว่าด้วยการใช้พันธะผูกพันและการทำให้ตนสอดคล้อง (Principle of Commitment and Consistency) การใช้กฎการนำเสนอของกุนซือทั้งสองจะดูถึงวัตถุประสงค์และผู้รับสารเป็นหลัก อย่าง ขงเบ้งใช้กฎการนำเสนอว่าด้วยการใช้พันธะผูกพัน กับแม่ทัพฝ่ายเล่าปี่ กวนอูและเตียวหุย เพราะ ขงเบ้งรู้ว่า กวนอูและเตียวหุยมีความผูกพันกับเล่าปี่อย่างพี่น้องร่วมสายเลือด จึงใช้พันธะของการผูกพันนี้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้กวนอูและเตียวหุยยอมทำตาม หรือสุมาอี้ที่เลือกใช้กฎการนำเสนอว่าด้วยการทำให้เกิดความชอบ (Principle of Liking) ต่อโกเคียงและโจจิน เพราะรู้ว่าความต้องการของทั้งสองคนนี้คือการสร้างความชอบให้แก่ตนเอง หรือเป็นการสร้างให้ตนเองเป็นที่ยอมรับของพระเจ้าโจยอยที่ตนเองชื่นชม

#### - ประเภทช่องทางการสื่อสาร

เนื่องจากในสมัยสามก๊กยังไม่มีการพัฒนาทางเทคโนโลยีการสื่อสาร จึงมีช่องทางการสื่อสารเพียง 3 ช่องทาง คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล บุคคลกลาง และลายลักษณ์อักษร ซึ่งในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของทั้งสองกุนซือจะเน้นเรื่องการทำศึกสงครามเป็นหลัก ดังนั้นความสำคัญในการทำสงครามคือ การทำให้แม่ทัพผู้ต้องลงสนามรบนั้นมีความเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกับความคิดหรือแผนการของขุนนางที่ปรึกษาที่คิดกลยุทธ์ต่างๆขึ้นมา จึงจะเห็นว่าการสื่อสารระหว่างแม่ทัพและขุนนางที่สั่งการจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล อย่าง สถานการณ์ที่ขงเบ้งมักสั่งการกับบรรดาแม่ทัพในการออกศึกทุกครั้ง หรือเมื่อการสื่อสารระหว่างบุคคลนั้นไม่สามารถทำได้ กล่าวคือบุคคลที่เป็นผู้รับสารอยู่ในระยะทางไกลจาก ผู้ส่งสาร หรือการที่ผู้ส่งสารต้องการที่จะอธิบายเหตุการณ์บางอย่างที่



ผู้รับสารไม่เคยรับรู้มาก่อนและเป็นเหตุการณ์ที่มีเนื้อหาค่อนข้างยาว ช่องทางการสื่อสารที่ทั้งสองเลือกใช้มักจะเป็นการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรที่ผู้รับสารจะสามารถอ่านทำความเข้าใจเหตุการณ์ได้ อย่าง สถานการณ์ที่สูมา อี้เขียนหนังสือพรรณานาความความเป็นมาของตนเองที่อยู่กับราชวงศ์โจว ไม่จนถึงความประพฤติที่ไม่ดีของโจวของ และ จบลงที่การแสดงความต้องการของสูมาอี้ที่อยากให้ปลดโจวออกจากตำแหน่ง และการสื่อสารโดยให้บุคคลกลาง มักถูกนำมาใช้เมื่อบุคคลกลางนั้นมีอิทธิพลหรือมีความคิดที่ใกล้เคียงกับผู้รับสาร อย่างการที่ขงเบ้งเลือกให้เล่าปี่ เป็น บุคคลกลางต่อนางง่อก๊กได้ เพราะเล่าปี่มีอิทธิพลที่ปรากฏให้นางง่อก๊กได้มองเห็นถึงความเป็นผู้นำ ทั้งยังได้รับการ สรรเสริญจากชาวบ้าน จึงมีความเหมาะสมกับนางซุนฮูหยินอย่างมาก

#### 8. ตารางปฏิบัติงาน (Calendar/ Time-Table)

การปฏิบัติงานตามการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของทั้งสองขุนศึก จะเป็นรูปแบบการปฏิบัติงานเมื่อยามออกศึก หรือเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแม่ทัพแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายตามเวลาที่ทั้งสองได้กำหนดไว้ เช่น ขงเบ้งที่สั่งการต่อแม่ทัพฝ่ายเล่าปี่ กวนอูและเตียวหุยว่า “ถ้าเป็นกองทัพแฮหัวตุ้นยกมาแล้ว ท่านจงสงบทหารไว้อย่า เพิ่งยกออกตีก่อน ปล่อยให้กองทัพล่งเข้ามา ถ้าเห็นแสงเพลิงข้างทิศใต้เมื่อใด จึงให้ยกทหารออกตีกระหนาบตัด ท้ายเผาเสบียงเสียให้จงได้” ในการสั่งการของขงเบ้งจะเป็นลักษณะการสั่งการที่กล่าวว่าจะให้บุคคลใดปฏิบัติเช่นไร เมื่อเวลาใด

#### 9. การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลจะประเมินจากวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยทั้งสองตามแต่ละประเภทของสถานการณ์ ซึ่งในสวนวัตถุประสงค์ที่ถูกกำหนดขึ้นนั้น อาจเป็นวัตถุประสงค์ที่บ่งบอกถึงเป้าหมายเมื่อเสร็จสิ้นการสื่อสารเชิง กลยุทธ์มากกว่าหนึ่งประการ กล่าวคือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยขงเบ้งและสูมาอี้ นั้น แม้เป็นวัตถุประสงค์เดียวแต่ใน วัตถุประสงค์นั้น มีเป้าหมายรวมกันมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย เช่น สถานการณ์เชิงลบของขงเบ้งได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ว่า “ขจัดวิกฤตศรัทธาภายในก๊กและต่อต้านการโจมตีด้วยกำลังทหารของวุยก๊ก” ซึ่งสามารถแยกออกเป็น เป้าหมายแรก คือ “การขจัดวิกฤตศรัทธาภายในก๊ก” และ เป้าหมายที่สองคือ “ต่อต้านการโจมตีด้วยกำลังทหารของวุยก๊ก” ดังนั้น การประเมินผลจะเป็นการประเมินตามเป้าหมายที่บรรลุผลสำเร็จ เมื่อการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์จบลงและ ขงเบ้งสามารถขจัดวิกฤตศรัทธาภายในก๊ก รวมถึงสามารถต่อต้านการโจมตีด้วยกำลังทหารของแม่ทัพแฮหัวตุ้นได้ แล้ว จึงถือว่าการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์ครั้งนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

## ความเหมือนและความแตกต่างของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของชงเบ้งและสุมาอี้

จากการศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์ประเภทต่างๆตามหัวข้อแบบจำลององค์ประกอบการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ Ketchum Inc. ทั้ง 9 สามารถสรุปความเหมือนในลักษณะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญของจุดอ่อนภายใน จากสถานการณ์เชิงลบของกุนซื่อทั้งสอง แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากผู้นำ แม่ทัพ และ ขุนนางภายในก๊กที่มีต่อกัน กุนซื่อทั้งสองนั้น เป้าหมายสำคัญที่สุดที่ทำให้กุนซื่อทั้งสองต่างรับดำเนิน การแก้ไขปัญหานี้ เพราะ เพื่อต้องการที่จะ "สร้างความแข็งแกร่ง" ให้เกิดขึ้นภายในก๊กของตนก่อนเนื่องจากกุนซื่อทั้งสองรู้ว่าการที่จะต่อสู้กับฝ่ายตรงข้ามหรือศัตรูที่อยู่ภายนอกก๊กของตนได้นั้นและประสบความสำเร็จนั้น ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลภายในก๊กของตนเองก่อน จึงจะสามารถช่วยกันจัดการกับฝ่ายตรงข้ามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์ประเภทใดก็ตาม สิ่งที่เราเห็นได้อย่างชัดเจน คือ กุนซื่อทั้งสองจะมีการใช้ "ข้อมูล" ด้านต่างๆที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น โดยส่วนใหญ่ข้อมูลสำคัญอาจได้มาจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ของตัวชงเบ้งและสุมาอี้เอง แต่ไม่ใช่ทุกข้อมูลที่ทั้งสองกุนซื่อจะสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ทั้งหมด จึงต้องมีการค้นหาข้อมูลจากแหล่งอื่นเข้ามาประกอบการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ด้วย ทั้งนี้เห็นได้ชัดในกรณีของชงเบ้งที่แม้จะได้สมญานามว่า เป็น "ผู้หยั่งรู้ดินฟ้า" แต่ในสถานการณ์เชิงบวก ชงเบ้งกลับไม่มีความรู้ในลักษณะภูมิประเทศของฝ่ายตรงข้าม แต่เมื่อไม่รู้ในข้อมูลด้านนี้ ชงเบ้งก็ใช้วิธีการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลนี้ด้วยการสอบถามจากชาวบ้านหรือชาวป่าบริเวณนั้น ครั้นที่รับรู้ข้อมูลนี้แล้วชงเบ้งจึงสามารถวางแผนการทำศึกต่อไปได้อย่างราบรื่น อีกทั้งการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ข้อมูลประกอบการวางแผน สิ่งสำคัญที่ต้องกระทำ คือ การอัปเดตข้อมูล (Update details) หรือข่าวสารตลอดเวลา ซึ่งปรากฏให้เห็นในวรรณกรรมสามก๊กทั่วทั้งเรื่อง ที่ผู้นำฝ่ายนี้ล่วงรู้ข่าวสารของผู้นำอีกฝ่าย หรือการที่กุนซื่ออีกฝ่ายสามารถล่วงรู้ข้อมูลของกุนซื่ออีกฝ่ายได้ ทั้งนี้มาจากการที่ผู้นำต่างๆ ในสามก๊ก ล้วนมีการอัปเดตข้อมูลข่าวสารตลอดเวลา เพราะสภาพแวดล้อมรอบด้านที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด ดังนั้นกุนซื่อหรือนักวางแผนการรบจึงต้องใช้การอัปเดตข้อมูลเพื่อรับรู้ถึง สิ่งที่เปลี่ยนแปลง และนำข่าวสารหรือข้อมูลเหล่านั้นมาใช้คาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปได้

3. ความสำคัญของความประมาท จากสถานการณ์ที่ได้ศึกษามานี้ มีหลายเหตุการณ์ที่เห็นว่า โอกาสของกุนซื่ออย่างชงเบ้งและสุมาอี้ที่เอื้ออำนวยให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ปรากฏให้เห็นในส่วนของผู้นำฝ่ายตรงข้ามที่มีความประมาท การหลงในความเก่งกาจหรือความฉลาดของตนเอง จนความประมาทและการหลงในความสามารถของเหล่าแม่ทัพฝ่ายตรงข้ามนี้เองที่กลับกลายเป็นการยื่นโอกาสที่ดีให้แก่กุนซื่อทั้งสอง กล่าวคือ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการทำศึกของชงเบ้งและสุมาอี้มีการใช้ประโยชน์จากความประมาท และหลงในความสามารถ

ตนเองของผู้นำกองทัพฝ่ายตรงข้าม จนเป็นผลให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะความประมาทหรือการหลงในความสามารถของบุคคลเหล่านั้น จะทำให้เกิดการกระทำสิ่งใดไปโดยไม่ระมัดระวัง จนเกิดเป็นช่องว่างที่แสดงให้เห็นฝ่ายตรงข้ามได้เห็นและใช้ประโยชน์ รวมถึงสามารถโจมตีในช่องว่างนั้นได้

4. **ความสำคัญของการไม่หลงตน** ลักษณะสำคัญที่คุ้นชื่อย่างขงเบ้งและสุมาอี้มีเหมือนกัน คือ การไม่เยอหยิ่ง ทะรงตน หรือการหลงในความสามารถของตนเอง อย่างขงเบ้ง แม้จะได้ชื่อว่าเป็น “ฮกหลง” แห่งยุคสมัยจีนสามก๊ก จนกระทั่งเป็นที่รู้จักแม้ในยุคปัจจุบัน เห็นได้ว่า การดำเนินการในแต่ละครั้งทั้งสองขุนศึกต่างไม่เคยกล่าวใ้อวดในความสามารถและสติปัญญาของตนกับใครทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็ฝ่ายใดเปรียบมากแค่ไหนก็ตาม เพราะความสำคัญของการไม่หลงตนเอง ทำให้ทั้งสองขุนศึก ประสบความสำเร็จในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์หรือการทำศึกสงคราม อาจกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีความสามารถอย่างแท้จริงนั้น ไม่จำเป็นต้องว่ากล่าวด้วยวาจา เพียงแค่แสดงหรือกระทำให้บุคคลอื่นได้เห็น ก็สามารถทำให้บุคคลอื่นรู้ว่าบุคคลนั้นมีความสามารถจริง

5. **ความสำคัญของความเชี่ยวชาญ** ความเชี่ยวชาญในตัวบุคคลแต่ละบุคคล ล้วนถือเป็นจุดแข็งที่อาจสร้างประโยชน์ให้กับบุคคลผู้นั้นในสถานการณ์รูปแบบต่างๆ ซึ่งคุ้นชื่อย่างขงเบ้งและสุมาอี้ต่างใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดกิจกรรมต่างๆ สามารถดำเนินไปได้และประสบความสำเร็จ ความเชี่ยวชาญที่เป็นจุดแข็งของขุนศึกทั้งสองนั้น ปรากฏให้เห็นในรูปแบบของความเชี่ยวชาญสามารถในการวางแผน การคาดการณ์ต่างๆ ซึ่งขงเบ้งที่มีความเชี่ยวชาญในการคาดการณ์ในอนาคตเป็นขั้นต้นสามารถทำให้จูล่งที่กำลังประสบกับทางที่ “อับจน” อยู่ นั้นสามารถแก้ไขได้อย่างลุล่วง หรือการคาดการณ์ของสุมาอี้ที่ทำให้การวางแผนขัดขวางขงเบ้งประสบความสำเร็จและได้สร้างความชอบขึ้นแก่ตนเองได้

6. **ความสำคัญของช่วงเวลาในการนำเสนอ** ในทุกสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็น สถานการณ์เชิงลบ สถานการณ์ที่เป็นกลางและสถานการณ์เชิงบวกของขงเบ้งสุมาอี้ เมื่อทำการศึกษาตามแนวทางและหัวข้อองค์ประกอบการสื่อสารที่กำหนดไว้แล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าทั้งสองขุนศึกมีการใช้วิธีการนำเสนอในรูปแบบเดียวกัน คือ การนำเสนอด้านเดียว (One-sided Message) ซึ่งเป็นการนำเสนอที่ปรากฏการใช้ในทุกประเภทสถานการณ์ ทั้งนี้อาจสรุปได้ว่าการนำเสนอด้วยวิธีนี้มักจะนิยมใช้ใน “ช่วงเวลาวิกฤต” (Critical Period) เป็นช่วงเวลาสั้นๆ ช่วงเวลาหนึ่งที่มีการสื่อสารจะเน้นไปเพื่อให้ผู้รับสารได้รับรู้ข้อมูลที่นำเสนอไปและให้เกิดเป็นทัศนคติหรือพฤติกรรมในด้านที่ผู้ส่งสารต้องการเท่านั้น โดยในการสื่อสารเพื่อมอบหมายหรือเพื่อทำศึกสงครามถือว่า ผู้สั่งการกองทัพจะต้องใช้การสื่อสารเพียงด้านเดียวให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองจากกองทหารของตนหรือให้กลุ่มเป้าหมายมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสารโดยไม่ให้มีการเปรียบเทียบข้อมูลใดภายในเวลานั้น หากเป็นปัจจุบันอาจเปรียบได้กับการหาเสียงเลือกตั้งที่ผู้ลงสมัครเลือกตั้งมักใช้การนำเสนอสารด้านเดียว (One-sided Message) ที่จะทำให้ผู้รับสารหรือผู้มีสิทธิเลือกตั้งนั้นไว้วางใจและตัดสินใจเลือกตนเอง

7. ความสำคัญในการวิเคราะห์สถานการณ์ ทุกสถานการณ์ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของชงบังและสุมาอี้ ตามตัวอย่างที่เลือกมาทั้งหมดนั้น เห็นได้อย่างชัดเจนว่าก่อนการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทั้งสองกรณีจะต้องทำการวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพแวดล้อมของกิจการของตน คู่แข่ง และสภาพการณ์รอบด้านเพื่อนำข้อมูลที่ได้เหล่านั้นมาใช้ประกอบการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวิเคราะห์ SWOT Analysis ล้วนมีผลต่อการได้มาซึ่งข้อมูล อย่างชงบังในสถานการณ์ เจิงบวกรหรือชนะใจบังเอิญ เมื่อชงบังประเมินสถานการณ์ของกิจการตนและเห็นว่าจุดอ่อนของกิจการตนอยู่ที่ความรู้เรื่อง ลักษณะ ภูมิประเทศ ชงบังจึงค้นหาข้อมูลด้านลักษณะภูมิประเทศจากบุคคลอื่นๆ เป็นต้น

นอกจากนี้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์ประเภทต่างๆของชงบังและสุมาอี้ ยังสามารถสรุปความแตกต่างในลักษณะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญและบุคลิกที่แตกต่าง ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของชงบังและสุมาอี้ ปรากฏให้ผู้วิจัยเห็นว่าทั้งสองมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน อย่างสุมาอี้ที่ประสบความสำเร็จในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ หลังจากได้วางแผนยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วยจุดแข็งของสุมาอี้ นั่น เห็นได้ชัดว่า สุมาอี้มีความเชี่ยวชาญด้าน "การแสดง" เป็นอย่างมาก แต่ทางฝ่ายชงบังกลับมีความเชี่ยวชาญทางด้าน "การสื่อสารด้วยวาจา" หรือการใช้คำพูดในการสื่อสารต่อผู้รับสาร

นอกจากนี้ แม้ชงบังและสุมาอี้จะได้ชื่อว่าเป็นสุดยอดกุนซือที่มีความเชี่ยวชาญด้านการทำศึก การบริหารจัดการ และมีสติปัญญาหลักแหลม แต่ทั้งสองกุนซือต่างมีลักษณะบุคลิกที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หากเปรียบเทียบชงบังที่มีบุคลิกแสดงให้เห็นถึงความมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด แต่สุมาอี้กลับมีบุคลิกของการเป็นคนมีเล่ห์เหลี่ยมแพรวพราว หรือหากชงบังมีความเก่งกาจในการทำศึกสงคราม สุมาอี้กลับมีความรอบคอบในการทำศึก ซึ่งความแตกต่างทางบุคลิกของทั้งสองกุนซือได้ส่งผลต่อการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ในการสื่อสารนั่นเอง

2. สถานการณ์ที่แตกต่าง ประเภทสถานการณ์ของชงบังและสุมาอี้ แม้เป็นประเภทสถานการณ์เดียวกัน กลับพบว่า สถานการณ์ของฝ่ายสุมาอี้จะปรากฏปัญหาภายในมากกว่าของ ชงบัง กล่าวคือ สุมาอี้ที่เป็นขุนนางฝ่ายจ๊กก๊ก เมื่อสมัยโจโฉยังเป็นผู้นำวุยก๊กนั้น นอกจากชื่นชอบ สวางงามแล้ว ยังชื่นชอบการสะสมผู้มีสติปัญญาความสามารถด้วย ซึ่งทำให้วุยก๊กเองมีขุนนางฝ่ายนักปราชญ์หรือบัณฑิตเป็นจำนวนมาก และด้วยการที่ขุนนางต่างเป็นผู้มีสติปัญญาหลักแหลม จึงมักจะชอบแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ตนเองมีผลงานหรือสร้างความชอบต่อผู้นำ จนทำให้เกิดการแย่งชิงดีชิงเด่นกันภายในก๊กและเกิดเป็นความอิจฉาผู้ที่มีผลงานโดดเด่นหรือได้รับความไว้วางใจจากผู้นำมากกว่าตนเอง สุมาอี้ที่อยู่ฝ่ายวุยก๊กและมีเป้าหมายในอนาคตที่กว้างไกล จึงไม่ต้องการสร้างความโดดเด่นให้แก่ตนเอง อันเป็นเหตุให้สุมาอี้มีความเชี่ยวชาญด้านการแสดงไปโดยปริยาย ในทางกลับกัน ฝ่ายชงบังที่อยู่ฝ่ายจ๊กก๊กได้เข้ามาเป็นที่ปรึกษาตั้งแต่สมัยเล่าปี่เริ่มตั้งรากฐานความเป็นวุยก๊กและเล่าปี่เองได้ให้ความไว้วางใจแก่ชงบังเป็นอย่างมาก จึงทำให้สถานภาพของชงบังในวุยก๊กได้รับความเคารพและความเชื่อถือเป็นอย่างมาก

3. การวางแผนการที่แตกต่างกัน การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุมาอี้ที่ปรากฏให้เห็นถึงความแตกต่างอีกประการหนึ่ง คือ ลักษณะการดำเนินการหรือการคิดแผนการ ขงเบ้งแม้มีสติปัญญามากและในสถานการณ์ช่วงแรกที่เขาียังไม่มีขุนนางที่ปรึกษาบุคคลอื่นนั้น ขงเบ้งได้คิดการวางแผนหรือวางกลยุทธ์ในการทำศึกด้วยตนเองและใช้การสั่งการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่แม่ทัพต่างๆตามแผนการที่คิดไว้ จนกระทั่งจ๊กก๊กได้ขยายอำนาจมากขึ้นและมีขุนนางที่ปรึกษามากขึ้น ขงเบ้งเริ่มมีการปรึกษากับขุนนางที่ปรึกษาคนอื่น เช่น ม้าเจ๊ก เป็นต้น แต่ทางฝ่ายสุมาอี้ นั้น ตั้งแต่เข้ารับราชการสมัยโจโฉ และมองเห็นการชิงดีชิงเด่นกันของขุนนางภายในก๊ก ทำให้สุมาอี้ นั้น มักจะคิดวางแผนดำเนินการด้วยตนเองผู้เดียว โดยมีบุตรทั้งสองคือ สุมาสู และ สุมาเจียวคอยสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง

4. กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เนื่องจากขงเบ้งมีความเชี่ยวชาญด้าน "การสื่อสารด้วยวาจา" มากกว่า สุมาอี้ จึงเห็นว่าการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งหลายครั้ง ใช้กลยุทธ์ "การลวงใจ" หรือการสื่อสารด้วยวาจาต่อบรรดาขุนนาง แม่ทัพ และแม่กระทั้งผู้นำอย่างเล่าปี่ ซึ่งการสื่อสารด้วย "การลวงใจ" ของขงเบ้งต่อผู้รับสารแต่ละบุคคลนั้นประสบความสำเร็จอย่างสวยงาม เหตุที่ทำให้ขงเบ้งได้รับความสำเร็จจาก "การลวงใจ" เพราะ ขงเบ้งมองผู้รับสารออกว่า ผู้รับสารของตนนั้น มีความใส่ใจหรือมี "ความละเอียดอ่อน" (Susceptible) ต่อเรื่องใด เช่น ครั้งที่ขงเบ้งสื่อสารกับเล่าปี่ในสถานการณ์เชิงลบ ขงเบ้งรับรู้ว่าเล่าปี่นั้น มีความใส่ใจในตัวขงเบ้งอยู่แล้ว และเมื่อขงเบ้งใช้การสื่อสารเชิงทลวงใจเล่าปี่ ด้วยความหมายที่สื่อว่า การจะรบเอาชัยชนะต่อแม่ทัพแฮหัวตุ้น ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจของเล่าปี่เอง ทำให้เล่าปี่รับรู้ได้ว่า ขงเบ้งรู้สึกที่เล่าปี่นั้น ไม่ไว้วางใจในความสามารถของขงเบ้ง แม้เล่าปี่จะไปเชิญขงเบ้งมาก็ตาม เล่าปี่จึงตัดสินใจมอบความไว้วางใจทั้งหมดที่ขงเบ้งในที่สุด ฝ่ายสุมาอี้จะมีวิธีดำเนินกลยุทธ์ที่แตกต่างไปตามสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ในบางครั้ง สุมาอี้จะดำเนินตามกลยุทธ์ในกลยุทธ์ด้วยความ "รวดเร็ว" แต่ในบางครั้งกลับใช้กลยุทธ์ "การนิ่งเฉย" รอคอยโอกาส ซึ่งกลยุทธ์นี้ถือเป็นกลยุทธ์ที่สุมาอี้ต้องใช้มากที่สุด

5. ความคิดที่แตกต่างกัน ในสถานการณ์ของขงเบ้งและสุมาอี้ที่เห็นถึงความแตกต่างมากที่สุด คือสถานการณ์เชิงบวกของกุนซื่อทั้งสอง เห็นได้ชัดว่า ยามที่ขงเบ้งต้องใช้กลยุทธ์ "ไฟ" เพื่อเผาผลาญกองทัพตีชนะเป่่งของลุดดัดกุด แม้จะเป็นการทำตามหน้าที่ของตนก็ตาม หากขงเบ้งมีความคิดที่สำนึกในความผิดของตน จากการที่ขงเบ้งได้หลังน้ำตาออกมาจากคำกล่าวที่ว่า "บัดนี้ทหารลุดดัดกุดที่มีฝีมือพากันตายเสียในเพลิงสิ้น พอดคิดถึงโทษตัวเองก็สังเวชใจ เศษผลที่ตั้งใจทำราชการสนองพระคุณเจ้าโดยสุจริต ขออย่าได้เป็นเวรต่อกันสืบไปเลย" ในทางกลับกัน ฝ่ายสุมาอี้เมื่อได้ทำการลงโทษประหารชีวิตโจโฉและผู้เกี่ยวข้องต่อการคิดก่อกบฏทั้งหมดเป็นจำนวนถึงห้าพันคนนั้นไม่ปรากฏความคิดสำนึกผิดที่เกี่ยวข้องกับกรรมที่ตนได้กระทำต่อชีวิตของทุกคน จึงเป็นไปได้ว่า สุมาอี้มีความคิดที่หวังดีต่อราษฎรจากใจจริง ด้วยคาดหวังว่าหากตระกูลโจไม่มีความสามารถที่จะทำนุบำรุงบ้านเมืองให้เป็นไปได้อย่างดีแล้ว ตนก็มีหน้าที่ที่จะต้องคิดหาบุคคลที่มีความรักและเหมาะสมในการทำนุบำรุงบ้านเมืองยุคด้วยตนเอง

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุมาอี้จากวรรณกรรมสามก๊ก” จากสถานการณ์ที่แตกต่างกันทั้งสถานการณ์ และจากการศึกษาเรื่องราวจากวรรณกรรมสามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง(หน) ผู้วิจัยพบสิ่งที่น่าสนใจเพิ่มเติมและสามารถนำมาเป็นองค์ความรู้ในมุมมองต่างๆ ได้ โดยผู้วิจัยแบ่งมุมมองในการค้นพบตามรูปแบบความสัมพันธ์ออกเป็นหัวข้อ ดังต่อไปนี้

### ความสัมพันธ์กับผลการวิจัย

1. กลยุทธ์ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุมาอี้ ในแต่ละประเภทสถานการณ์ล้วนมีลักษณะการใช้กลยุทธ์ที่อาศัยความยืดหยุ่น ดัดแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์นั้น กล่าวคือ ทั้งสองขุนศึกมีคุณสมบัติของการเป็นสุดยอดขุนศึกที่สามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่มีความหลากหลาย โดยไม่ยึดติดต่อการใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และยังสามารถใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพเหตุการณ์ อย่างสถานการณ์เชิงลบของขงเบ้ง ปรากฏการใช้ กลยุทธ์ “การถ่ายโอนอำนาจ” หรือ การใช้อำนาจในการสื่อสารเพื่อให้เกิดเป็นพฤติกรรม ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถทำให้บุคคลปฏิบัติตามคำสั่งของขงเบ้งได้ ขงเบ้งจึงไม่ต้องใช้กลยุทธ์การโน้มน้าวต่อผู้รับสาร เพียงแต่ปล่อยให้ผู้รับสารอย่าง กวนอูและเตียวหุยเกิดความคลางแคลงใจ แต่ยังคงปฏิบัติตามอยู่ ซึ่งขงเบ้งคาดการณ์ให้การกระทำหรือประสบการณ์ที่แม่ทัพฝ่ายเล่าปี่ได้รับ หลังจากนั้นเป็นต้นตอบข้อสงสัยหรือข้อคลางแคลงใจของทั้งสองแม่ทัพได้โดยไม่ต้องใช้กลยุทธ์ใดเพิ่มเติมอีก

2. กลยุทธ์ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ในบางครั้งการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ไม่จำเป็นต้องใช้การสื่อสารด้วย “วาจา” เสมอไป หากแต่การสื่อสารด้วย “การกระทำ” ก็ถือเป็นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ได้อีกอย่างหนึ่ง ซึ่งการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ด้วย “การกระทำ” อาจต้องเลือกใช้ “การกระทำ” ที่มีความชัดเจนมากกว่าการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ด้วย “วาจา” และในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ด้วย “การกระทำ” หากสามารถใช้ความเชี่ยวชาญด้าน “การแสดง” เพิ่มเข้าไปแล้วจะทำให้กลยุทธ์การสื่อสารในสถานการณ์นั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ความสัมพันธ์กับลัทธิเต๋าและขงจื้อ

1. สุมาเต็กโซ นักปราชญ์ที่มีชื่อเสียงในสมัยนั้น ได้เปิดสำนักถ่ายทอดวิชาความรู้ ได้รับฉายาว่าเป็น “คันท้องวาริ” หรือนักอ่านบุคลิกและจิตใจคน และเป็นอาจารย์ที่ถ่ายทอดความรู้ วิชาการทั้งหมดแก่ขงเบ้ง พร้อมทั้งยังให้ขงเบ้งได้ศึกษากับ เติ้งจิว หรือ นักปราชญ์แห่งรู่หนานที่เชี่ยวชาญตำราพิชัยยุทธ การทหาร และแนวคิดสำนักขงจื้อ เล่าจื้อ จากสามก๊กฉบับเผยแพร่ขงจื้อ (อ้างถึงใน อ่านสามก๊ก ถกบริหาร, 2552) บรรยายถึงการเรียนรู้ของขงเบ้งที่

เน้นการศึกษาความเข้าใจที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้มากกว่าการท่องจำ และศึกษาศาสตร์หลายแขนงไม่เหมือนบุคคลอื่น จึงมีความรู้เรื่องต่างๆ อาทิ ลัทธิขงจื้อ ลัทธิเต๋า การบริหารการปกครอง ฯลฯ ดังนั้นในกลวิธีของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งนั้นมีการใช้หลักการของลัทธิขงจื้อ เช่น การออกอุบายให้เล่าปี่เข้าถึงนางองก๊กไถ้มารดาของซุนกวน โดยให้ความ กตัญญูตเวทีในฐานะบุตรที่ควรมีต่อบิดามารดาในคำสอนลัทธิขงจื้อ และใช้ความรู้ทางด้านลักษณะภูมิประเทศและลักษณะภูมิอากาศจากการใช้ชีวิตอยู่ท่ามกลางธรรมชาติบนเขาโล่งกึ่งอย่างสมถะตามหลักคำสอนของลัทธิเต๋าที่สอนให้คนปรับตัวเข้ากับธรรมชาติ ปลอดภัยอย่าง

ฝ่ายสุมาอี้ ที่เกิดมาในครอบครัวขุนนางที่บูชาแนวคิดลัทธิขงจื้อ หรือ ลัทธิขงจื้อ ซึ่งสอนให้ผู้คนมีชีวิตที่อยู่ในกรอบของความพอดี และรักษาจริตประเพณีไม่ให้กระทำความผิดที่มากเกินไปเกินความพอดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอาหาร การดื่มสุราหรือเสพนารี อีกทั้งสุมาอี้ยังมีการใช้ชีวิตตามหลักการของลัทธิเต๋าหรือแนวคิดขงจื้อ ที่สอนไม่เป็นคนยึดติดกับทุกสิ่งและฝึกเป็นผู้ปล่อยวาง จึงจะสามารถถนอมรักษาร่างกายให้มีอายุยืนยาว จึงเป็นผลให้สุมาอี้ดำเนินชีวิตด้วยใจที่สบายๆ แม้ว่าจะถูกกลอุบายที่ทำให้ตนเองอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบอย่าง การถูกปลดออกจากตำแหน่ง และกลับมาใช้ชีวิตที่บ้านเก่า สุมาอี้ใช้ชีวิตอย่างธรรมดา เพียงรอคอยโอกาสที่จะให้ตนได้มีโอกาสกอบกู้ชื่อเสียงและตำแหน่งของตนเองในภายหลัง หรือในสถานการณ์ที่ถูกต้องของลตทอนอำนาจเป็นเพียงตำแหน่งราชครูที่ไม่มีอำนาจทางการเมืองใดๆ สุมาอี้ยังคงนิ่งเฉยๆ ไม่วิตกทุกข์ร้อน จึงทำให้หาโอกาสที่จะกำจัดโจโฉของได้ในที่สุด

2. ขงเบ้งและสุมาอี้ที่ได้ชื่อว่าเป็นแม่ทัพใหญ่หรือแม่ทัพสายนักปราชญ์ โดยแท้จริงแล้วมาจาก “ลัทธิขงจื้อ” หรือ “ลัทธิขงจื้อ” ซึ่งการสงครามของขงเบ้งและสุมาอี้นอกจากจะใช้หลักการทางตำราพิชัยสงครามแล้ว ยังอาศัยหลักการที่เป็นปรัชญาคำสอนโบราณของขงจื้อมาเป็นตัวสนับสนุน เพื่อสร้างค่านิยมทางสังคม อาทิ หลักการเชิดชูคุณธรรม อย่าง ความจงรักภักดี ความมีมนุษยธรรม ความถูกต้องตามทำนองคลองธรรม และ ความกตัญญูตเวที เป็นต้น ในสถานการณ์รัฐประหารโจโฉของสุมาอี้ หากพิจารณาแล้วถือว่าสุมาอี้เป็นผู้ไม่จงรักภักดีต่อราชวงศ์วุยหรือตระกูลโจ แต่สุมาอี้ใช้ข้ออ้างในการหักล้างการกระทำของตนว่า ราชวงศ์วุยหรือตระกูลโจนั้น เป็นผู้ไม่จงรักภักดีต่อราชวงศ์ฮั่นมาก่อน และยังหาข้อสนับสนุนหรือหลักฐานอ้างอิงจากคุณธรรมของลัทธิขงจื้อในเรื่องความ “กตัญญูตเวที” โจโฉของนั้นไม่กตัญญูต่อพระเจ้าโจยอยที่ได้ฝากฝังให้ช่วยทำนุบำรุงบ้านเมืองและช่วยราชการพระเจ้าโจยอย จนสามารถลงโทษประหารชีวิตโจโฉของและพรรคพวก

3. สถานการณ์อย่างศึกเกเต็ง ที่จัดว่าเป็นสถานการณ์การประลองปัญญาของขงเบ้งและสุมาอี้ ซึ่งทั้งขงเบ้งและสุมาอี้จัดว่าเป็นแม่ทัพใหญ่ หรือเรียกว่าเป็น แม่ทัพสายนักปราชญ์ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ “ลัทธิขงจื้อ” ซึ่งช่วยตำราพิชัยสงครามและต่างคุ้นเคยการศึกบนสนามรบ ถือว่าสถานการณ์การศึกระหว่างขุนศึกทั้งสองเป็นการต่อสู้กันทางสติปัญญาอย่างแท้จริง ซึ่งสุมาอี้ในที่นี้ที่มีประสบการณ์ทางการสงครามน้อยกว่าขงเบ้งนั้น ให้ความระมัดระวัง และความสงบเพื่อดูท่าที่ฝ่ายตรงข้ามและไม่เป็นการเปิดโอกาสให้ขงเบ้งสามารถใช้กลอุบายลงได้ ฝ่ายขงเบ้งได้ให้ความสำคัญพยายามทางจิตวิทยาอย่างมากในการล่อลวง และวางแผนกลอุบายต่างๆ เพื่อให้การศึกในแต่ละครั้งสำเร็จลงด้วยดี

ทั้งนี้ เป็นเพราะความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ จุดอ่อนและจุดแข็งฝ่ายตรงข้าม ด้วยการสืบข่าวและ การทำสงครามทางจิตวิทยา

4. ในทุกสถานการณ์ที่ได้นำมาวิจัย รวมถึงสถานการณ์อื่นๆ นอกเหนือจากสถานการณ์ที่เลือกมาวิจัย ผู้วิจัย เห็นว่าทั้งขงเบ้งและสุมาอี้มักจะวางตัวตามคำกล่าวหรือคำสั่งสอนของลัทธิเต๋าที่ว่า “ความสุภาพ ความประหยัด ความถ่อมตัว สิ่งประเสริฐ 3 อย่างนี้ ทำให้ข้าพเจ้าไม่ต้องเป็นเหมือนคนอื่น” เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ทั้งสองขุนซื่อมีความโดดเด่นและเป็นตัวละครสำคัญของสงครามในวรรณกรรมสามก๊ก เพราะขุนซื่อทั้งสองได้ศึกษาเรียนรู้และ ดำรงชีวิตตามแบบคำสอนของลัทธิเต๋าทั้ง 3 ประการนั่นเอง จึงทำให้ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุมาอี้ ดำเนินการไปด้วยความไม่ประมาทหรือการหลงในความสามารถของตนเองจนทำให้เกิดการกระทำไปโดยความไม่ ระมัดระวังรอบคอบ

5. การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของสุมาอี้ในสถานการณ์ที่เป็นบวกรหรือ “รัฐประหารโจซอง” ส่วนที่ทำให้โจซอง หลงเชื่อและมอบอำนาจทางการทหารกลับคืนของหลงตามความต้องการของสุมาอี้ได้นั้น เป็นเพราะในยุคโบราณ คำพูดสัญญาของนายทหารหรือขุนนางผู้ใหญ่มีค่ามาก เพราะหมายถึงศักดิ์ศรีชีวิตของบุคคลนั้นและครอบครัว แต่ การสาบานของบุคคลหนึ่งต่อหน้าธรรมชาติจะมีค่ามากกว่า เพราะความเชื่อในสมัยจีนโบราณการสาบานต่อหน้า ธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นแม่น้ำหรือขุนเขา ล้วนเปรียบเสมือนการสาบานต่อหน้าเทพเจ้าแห่งธรรมชาติ ดังนั้นขุนนาง ชั้นผู้ใหญ่ที่มีความเชื่อในลัทธิของเต๋าที่มีคำสั่งสอนในเรื่องธรรมชาติย่อมต้องเคารพและเชื่อในเทพเจ้าที่อยู่ใน ธรรมชาติด้วยยิ่งเชื่อว่าธรรมชาติเป็นผู้ดลบันดาลชีวิตของบุคคลแล้ว การสาบานต่อหน้าธรรมชาติจึงถือเป็นการเอา ชีวิตตนเองเข้าแลกด้วยเช่นกัน ดังนั้นการที่สุมาอี้ให้อินต้ายเป็นพยานในการสาบานต่อหน้าแม่น้ำลกซุย ถือเป็นการ สาบานต่อเทพเจ้าแห่งแม่น้ำ จึงทำให้อินต้ายหลงเชื่อในคำสุมาอี้และนำมาแจ้งแก่โจซองและพรรคพวก

6. สถานการณ์ที่เป็นกลางของขงเบ้ง แสดงให้เห็นว่าขงเบ้งได้วางแผนกลยุทธ์การสื่อสารโดยนำเอาคำสั่ง สอนของลัทธิขงจื้อเข้ามาเกี่ยวข้องในการวางแผนให้เล่าปี่แจ้งความต้องการเดินทางกลับเกงจิ๋วและการขอความช่วยเหลือจากนางซุนฮูหยิน ซึ่งการที่นางซุนฮูหยินยินยอมที่จะเดินทางกลับและให้การช่วยเหลือเล่าปี่เป็นอย่างดี นอกจากความรักและความผูกพันแล้ว นางซุนฮูหยินยังปฏิบัติตามหลักคำสอนของลัทธิขงจื้อในเรื่องคุณธรรมแห่ง ความสัมพันธ์ทั้ง 5 ประการในส่วนที่เป็น หน้าที่ที่ควรปฏิบัติต่อกันระหว่างสามีกับภรรยา ในจุดนี้เองที่ขงเบ้งนำมาใช้ ประโยชน์ในการเดินทางกลับจากเมืองกังตั๋งและทำให้เล่าปี่รอดพ้นจากการถูกจับตัวของบรรดาทหารฝ่ายซุนกวน และจิวยี่ได้



### ความสัมพันธ์ต่อการบริหารและการสื่อสารทางการตลาด

1. ในการทำสงคราม มักจะเห็นกองทัพทหารแต่ละกองทัพจะมีธงประจำการกองทัพทหารอยู่ เพื่อเป็นการแยกแยะให้เห็นว่า ธงประจำกองทัพที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน เป็นธงประจำกองทัพของแม่ทัพคนใด และเป็นกองกำลังทหารของฝ่ายใด ซึ่งหากเป็นในปัจจุบันอาจเปรียบได้ว่าการใช้ธงประจำกองทัพเป็นเสมือน การใช้ "โลโก้" (Logo) ขององค์กร ที่บ่งบอก ว่าบุคคลนั้นเป็นบุคลากรขององค์กรใด ซึ่งโลโก้ถูกนำมาใช้เป็นตัวแทนในการจดจำถึงองค์กรนั้นได้

2. ชงเบ้งได้มีการวิเคราะห์ผู้นำของแต่ละก๊ก ในรูปแบบการวิเคราะห์ด้านการสื่อสารทางการตลาดเรื่อง "การจัดวางตำแหน่ง" (Positioning) ทางการตลาด ปัจจุบันการสื่อสารทางการตลาดในแต่ละ องค์กร ล้วนกล่าวถึงและให้ความสำคัญต่อ "การจัดวางตำแหน่ง" (Positioning) ขององค์กรในตลาดอยู่เสมอ เพราะเป็นถือเป็นจุดเด่นหรือจุดแข็งของแต่ละองค์กรที่จะสามารถหาโอกาสในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) ได้และส่งผลสำเร็จ แต่วิธี "การจัดวางตำแหน่ง" (Positioning) ทางการตลาด ไม่ได้ปรากฏเพียงในยุคปัจจุบันเท่านั้น หากแต่ในสงครามสมัยจีนสามก๊กก็ยังมีปรากฏการใช้วิธี "การจัดวางตำแหน่ง" (Positioning) ทางการตลาดของผู้นำทั้งสามก๊กด้วย ซึ่งผู้ที่คิดวิเคราะห์ตามวิธีการนี้ได้คือ ชงเบ้ง จากวรรณกรรมสามก๊กที่มีปรากฏเรื่องราวของการ "เยี่ยมทัพสามครา" ของเล่าปี่ที่ต้องการเชื้อเชิญชงเบ้งมาเป็นที่ปรึกษา ครั้นสุดท้ายในการเยี่ยมของเล่าปี่ ได้พูดคุยกับชงเบ้ง และ ชงเบ้งได้กล่าวกับเล่าปี่ว่า "อันแผ่นดินเกิดจราจลทุกวันนี้เพราะตั้งโต๊ะนั้นเป็นต้น ฝ่ายโจโฉเล้าซุ่มทหารทั้งปวงแล้วยกไปกำจัดอ้วนเสี้ยวได้นั้นไซ้ว่าจะสำเร็จด้วยกำลังทหารมากก็หาไม่ ทหารโจโฉน้อยกว่าอ้วนเสี้ยวเสียอีก และสามารถทำการใหญ่หลวงสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะปัญญาแลความคิดของตัว ถึงมาตรว่าโจโฉเป็นคนชั่ว มิได้มีความกตัญญูต่อพระเจ้าเหี้ยนเต้ คิดอ่านทำการหยาบช้าถึงเพียงนี้ ก็ยากที่จะกำจัดโจโฉได้โดยง่าย" จากการวิเคราะห์ของชงเบ้งเช่นนี้ หมายความว่า เวลาโจโฉที่ได้เป็นใหญ่และอยู่เบื้องหลังของพระเจ้าเหี้ยนเต้ ถือว่ามีพระเจ้าเหี้ยนเต้เป็นตัวป้องกันและใจโง่สามารถใช้อำนาจของพระเจ้าเหี้ยนเต้ในการจัดการกับบ้านเมือง ทหาร รวมถึงการตั้งให้ใครก็ตามเป็นขบถ จึงไม่สามารถกำจัดได้ง่ายนัก ซึ่งเป็นทั้งนี้ ชงเบ้งได้วางตำแหน่ง (Positioning) ของโจโฉไว้ว่า โจโฉได้เป็นใหญ่เพราะ "ฟ้าประทาน" จากนั้น จึงกล่าวว่า "ฝ่ายขุนกวนอันเป็นเจ้าเมืองกังตั้งเล่า ถึงจะมีกำลังน้อยก็เสมือนมีกำลังมาก ด้วยอาณาประชาราษฎร์ทั้งปวงรักใคร่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน" อีกทั้งดินแดนง่อก๊กเป็นดินแดนตัดขาดมีแม่น้ำแยงซีขวางกั้น การจะเดินทางไปสู่รบต้องอาศัยทางเรือเท่านั้น ชงเบ้งจึงวางตำแหน่ง (Positioning) ของขุนกวนไว้ว่า ขุนกวนที่เป็นเชื้อขุนตระกูลได้ปกครองมาถึงสามสมัย จนประชาราษฎร์รักและเคารพตระกูลขุนมาก และที่สำคัญคือลักษณะของเมืองฝายง่อก๊กที่มีแม่น้ำเป็นปราการขวางกั้นอยู่ อยู่ ขุนกวนจึงคล้ายอยู่ในที่ "ชัยภูมิดี" ฝ่ายเล่าปี่ชงเบ้งแนะนำว่า "แลเมืองเสฉวนเล่าก็เป็นหัวเมืองใหญ่ มั่นคงไปด้วยทรัพย์สมบัติเป็นอันมาก ตัวท่านเป็นเชื้อวงศ์พระเจ้าเหี้ยนเต้ แล้วประกอบไปด้วยสติปัญญาอันรอบคอบ ถ้าคิดจะเอาเกงจิวแล้ว เมืองเสฉวนก็จะได้โดยง่าย แต่ทว่าได้แล้วจะทำไมตรีให้รอบคอบต่อหัวเมืองทั้งปวง ฝ่ายอาณาประชาราษฎร์ทั้งปวงก็มีใจรักใคร่ท่านเป็นอันมาก" การวางแผนชงเบ้งต่อเล่าปี่ในครั้งนี้ ไม่ใช่เป็นการวางแผนเพื่อสร้างจ๊กก๊กที่เมืองเสฉวนให้แก่เล่าปี่เท่านั้น แต่

ของบ่งยังได้วางตำแหน่ง (Positioning) ให้เล่าปี่นั้น เป็นผู้ "ครองใจคน" เพื่อสร้างพันธมิตรที่แข็งแกร่งไว้ป้องกันเมืองเสฉวนยามเมื่อมีเหตุการณ์ทำให้บ้านเมืองประสบกับปัญหา

จากการวางตำแหน่ง (Positioning) ของของบ่งให้แก่ผู้นำทั้งสามข้างต้น หากเปรียบกับการตลาดในปัจจุบัน ถือได้ว่าผู้นำทั้งสามคนมีตำแหน่ง (Position) ทางการตลาดในเรื่องที่แตกต่างกัน อย่าง โจโฉที่ถูกวางตำแหน่งในเรื่อง "ฟ้าประทาน" ถือได้ว่า โจโฉมี "คุณสมบัติพิเศษเฉพาะคน" (Charisma) หรือ ชุนกวนที่ถูกวางตำแหน่งในเรื่อง "ชัยภูมิดี" ถือได้ว่า ชุนกวนมี "ช่องทางหรือตลาดที่ดี" (Market Distribution) และเล่าปี่ที่ของบ่งวางตำแหน่งในเรื่อง "ครองใจคน" เพื่อหาพันธมิตร ถือได้ว่า เล่าปี่ต้องวางตำแหน่งทางการตลาดให้มี "การดึงดูดใจคน" (Personal/Brand Magnetism)

3. จากสถานการณ์เชิงบวก หรือ สถานการณ์ "ชนะใจบ่งเฮ็ก" ของของบ่งนี้ เห็นได้ว่าของบ่งมักจะใช้วิธีการหาข้อมูลในเรื่องลักษณะภูมิประเทศที่ตนเองไม่รู้ โดยการสอบถามจากชาวนา และนำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามนั้นมาประกอบการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งลักษณะการสอบถามจากชาวนาเพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการวางแผนของของบ่ง หากเป็นในปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารทางการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์หรือโฆษณาขายสินค้าหรือบริการประเภทใดๆก็ตาม การวางแผนการสื่อสารทางการตลาดนั้นมักมาจากการหาข้อมูลจากผู้บริโภคที่เป็น "ผู้รู้จริง" ในความต้องการและสิ่งที่ได้รับจากการใช้สินค้าหรือบริการประเภทนั้นๆ ของตนเองเป็นอย่างดี และการหาข้อมูลในปัจจุบัน อย่างการใช้แบบสอบถาม (Questionair) ที่สอบถามความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภค หรือ การสัมภาษณ์ความพึงพอใจ (Interview) และการทำการสัมภาษณ์เชิงเจาะลึกแบบกลุ่ม (Focus) ล้วนมีรากฐานมาจากวิธีการสอบถามข้อมูลจากชาวนาของของบ่งทั้งสิ้น ถือได้ว่าการที่ของบ่งหาข้อมูลในส่วนที่ตนไม่รู้จาก "ผู้รู้" อย่างชาวนาเพื่อใช้ประกอบการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ในยุคสมัยพันปีก่อน มีส่วนสะท้อนให้เห็นถึงความคล้ายคลึงกันกับการสอบถามข้อมูลจากผู้บริโภค เพื่อใช้ประกอบการวางแผนการสื่อสารทางการตลาดในยุคสมัยนี้

นอกจากนี้ การที่ของบ่งเลือกที่จะแสวงหาข้อมูลลักษณะภูมิประเทศโดยสอบถามจากชาวนาหรือชาวป่าในพื้นที่แถบนั้นแต่ไม่สอบถามกับลิซี้ที่มีตำแหน่งราชการเป็นที่ปรึกษาเจ้าเมืองเองเฉยและเป็นผู้นำทางของบ่งเข้าไปยังดินแดนทางใต้ ถือว่าของบ่งได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่ถูกต้องและสามารถตอบปัญหาได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการค้นหานั้นเอง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ต้องมีความเหมาะสมและสามารถตอบโจทย์ที่นักวางแผนการตลาดต้องการค้นหาด้วยเช่นกัน

4. จากสถานการณ์เชิงบวก หรือ สถานการณ์ "ชนะใจบ่งเฮ็ก" ของของบ่ง หากเปรียบเทียบระหว่างฝ่ายของบ่งและฝ่ายบ่งเฮ็ก ผู้วิจัยเห็นว่าฝ่ายของบ่งมีศักยภาพในการศึกมากกว่า หรือในปัจจุบันอาจเรียกว่า "มีศักยภาพในการแข่งขัน" ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันด้านธุรกิจ สินค้าหรือบริการ ฝ่ายของบ่งก็มีศักยภาพมากกว่า เพราะฝ่ายของบ่งมีทั้งระบบการดำเนินงานที่มีความชัดเจน มีระเบียบในการวางแผนการจัดการอย่างมีขั้นตอน อีกทั้งยังมีทรัพยากร

(Resources) ทางด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าอีกฝ่าย แม้จะเป็นการทำศึกในภูมิประเทศที่ไม่รู้จัก ซึ่งหากเปรียบกับการทำการตลาดในปัจจุบันถือว่า เป็น “การบุกเบิกตลาดใหม่” (Market Diversification) หากแต่ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และบุคลากรที่ดี รวมถึงชื่อเสียงที่ขงเบ้งได้สร้างสมมาเป็นระยะเวลานานก็สามารถที่จะจัดการกับจุดอ่อนในเรื่องนี้ได้ จึงกล่าวได้ว่า สภาพการณ์ของขงเบ้งในที่นี้ เป็นสถานการณ์เชิงบวกขององค์กรชั้นนำที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก และต้องการที่จะทำการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เพื่อคงไว้ซึ่งชื่อเสียงที่องค์กรมีอยู่แล้ว โดยพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใดมาแย่งชิงความเป็นขององค์กรชั้นนำและชื่อเสียงได้

5. ในสถานการณ์ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุมาอี้ ไม่ว่าจะ เป็นสถานการณ์ประเภทใดก็ตาม จุดแข็งของขงเบ้งและสุมาอี้มีความคล้ายคลึงกันมากในส่วนของความเชี่ยวชาญทางด้านตำราพิชัยสงคราม การวางแผน และมีความสามารถในการคาดการณ์เช่นเดียวกัน ซึ่งจุดแข็งที่คล้ายคลึงกันนี้ ทำให้การทำสงครามของ ขงเบ้งทั้งสองมีกลยุทธ์การสู้รบ กลยุทธ์ที่แยบยลและเหนือชั้นกว่าการศึกษาของผู้นำ นักรบและแม่ทัพคนอื่นๆ ถือเป็น การรบที่นำเนินเป้าหมายการเอาชนะศึกด้วยวิธีการไม่รบ หรือวิธีการที่เสียทหารของฝ่ายตนเองอย่างน้อยที่สุด อาทิ สถานการณ์เชิงบวกของขงเบ้ง คือชนะใจเบ้งเอ็ก และสถานการณ์เชิงบวกของสุมาอี้ คือ รัฐประหารโจของ หากเปรียบในปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่า ทั้งสองขุนศึกเป็นผู้บริหารองค์กรที่เน้นรูปแบบ “เศรษฐศาสตร์การบริหาร” คือ การจัดการที่ใช้การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์มาก ที่สุด เป็นการให้ทรัพยากรบุคคลที่มี จำนวนน้อย แต่มีศักยภาพมากพร้อมกับแผนการที่ดีที่สุดในการจัดการและบริหาร เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด

6. สถานการณ์ที่เป็นกลางของขงเบ้งหรือสถานการณ์เล่าปี่แตงนางซุนฮูหยิน (ชิงเกงจิว) ขงเบ้งได้พิจารณา เลือกผู้ถือหนังสือในธงแพรสามฉบับและเดินทางไปกับเล่าปี่ จากการวิเคราะห์วิธีการเลือกผู้ถือหนังสือจากแม่ทัพที่มี ฝีมือของเล่าปี่ 3 คน คือ กวนอู เตียวหุย และจูล่ง จนในที่สุดขงเบ้งได้ คัดเลือกจูล่ง ผู้เป็นแม่ทัพที่มีคุณสมบัติตามที่ ขงเบ้งกำหนดไว้ คือ ต้องเป็นแม่ทัพที่มีฝีมือในการรบ มีความใจเย็น สุขุมรอบคอบ ทำตามคำสั่งขงเบ้ง และที่สำคัญ ต้องมีความกล้าหาญที่จะเตือนสติเล่าปี่ การที่ขงเบ้งคัดเลือกจูล่งเป็นผู้ถือหนังสือเดินทางไปกับเล่าปี่ จนในที่สุดจูล่ง สามารถช่วยให้กลวิธีต่างๆ สำเร็จลงได้ ถือได้ว่าขงเบ้งได้ใช้หลักการบริหารในเรื่องการเลือกใช้คน (Put the right man on the right job) ได้เป็นอย่างดี

7. ทุกสถานการณ์ที่ขงเบ้งและสุมาอี้วางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม อันเป็นผลให้ผู้รับ สารเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ สิ่งสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ของขงเบ้งและสุมาอี้ประสบความสำเร็จได้ คือ การที่ขงเบ้งและสุมาอี้สามารถวิเคราะห์ จนเกิดความเข้าใจในตัวผู้รับ สารหรือกลุ่มเป้าหมาย (Customer Insight) ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ จึงทำให้สามารถสร้างแผนการที่จะเอาชนะ ความคิดของผู้รับสารหรือกลุ่ม เป้าหมายได้ดี

8. การทำศึกสงครามในวรรณกรรมสามก๊ก ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่า แม้ในสมัยจีนโบราณยังสะท้อนให้เห็นถึง แนวทางหรือวิธีการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน ซึ่งมุมมองสำคัญของการทำธุรกิจที่ปรากฏให้เห็นในวรรณกรรมสามก๊ก คือ

มุมมองเรื่องผลตอบแทนของการลงทุน (Return on Investment) หากเป็นการทำธุรกิจ เมื่อกล่าวถึงการลงทุน อาจทำให้คำนึงถึงเงิน แต่สมัยเงินโบราณโดยเฉพาะยุคเงินสามก๊กการลงทุนคือ การใช้แรงงานทหาร สติปัญญา บ้านเมือง หรือดินแดน เพื่อแลกเปลี่ยนกับบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งอาจจะเป็นความร่วมมือทางการทหาร เป็นต้น กล่าวได้ว่า ขงเบ้ง และสุมาอี้ได้วางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยคำนึงถึงสิ่งที่จะต้องลงทุนเพื่อแลกกับผลลัพธ์ที่จะได้มา รวมถึงการคำนึงถึงผลกำไรในอนาคตด้วย อย่างสถานการณ์ที่เป็นกลางของขงเบ้งหรือ "เล่าปี่แตงนางซุนฮูหยิน (ชิงเกงจิ๋ว)" ขงเบ้งได้วิเคราะห์ผลประโยชน์ในการสานสัมพันธ์ระหว่างเล่าปี่และซุนกวนว่าเป็นผลให้ในอนาคตการแต่งงานนี้จะสามารถหยุดการแย่งชิงเมืองเกงจิ๋วของฝ่ายซุนกวนลงได้ ด้วยข้ออ้างของความเป็นเครือญาติกัน โดยขงเบ้งต้องลงทุนด้านความปลอดภัยของเล่าปี่ จูล่ง รวมทั้งกำลังทหารบางส่วนที่เดินทางไปยังเมืองกั๋งตั้ง

9. นอกจากการให้มุมมองเรื่องผลตอบแทนของการลงทุน (Return on Investment) แล้ว ยังมีประเด็นการสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้กับองค์กรด้วยวิธีการหาพันธมิตร จุดสำคัญของสามก๊กที่ ขงเบ้งได้วางแผนระยะยาวไว้คือการสานสัมพันธ์กับง่อก๊ก หรือฝ่ายซุนกวน เพื่อฉีกกำลังของทั้งสองก๊กและร่วมกันปราบปรามวุยก๊ก จุดนี้เองที่สะท้อนถึงการบริหารธุรกิจในยุคปัจจุบัน เมื่อองค์กรเริ่มมีการอ่อนแอหรือต้องการเพิ่มฐานกำลังให้มากยิ่งขึ้น วิธีหนึ่งที่ถูกนำมาใช้คือ การร่วมธุรกิจการค้า (Joint Venture)

10. ความสำเร็จในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุมาอี้มาจากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่อไปได้ ด้วยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ข้อมูลจากการหาข้อมูลหรือได้รับมา และนำมาคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆตามลำดับได้เป็นอย่างดี ซึ่งหากนักวางแผนกลยุทธ์ยังมีฐานข้อมูลมาก ไม่ว่าจะได้มาด้วยวิธีใดก็ตาม ยิ่งทำให้ความสามารถในการใช้ข้อมูลต่างๆรอบด้านมาคาดการณ์ต่างๆแม่นยำมากขึ้น โดยตัวละครในวรรณกรรมสามก๊กที่มีความสามารถในการวางแผนและคาดการณ์จากฐานข้อมูลของตนเองได้เป็นอย่างดีคือ ขงเบ้ง หรือเรียกได้ว่า ขงเบ้งมีความสามารถทางความคิด (Cognitive Intelligence) เป็นความสามารถในการคิด วิเคราะห์ เข้าใจปัญหา และนำข้อมูลต่างๆมาพัฒนาเป็นความคิดรวบยอดได้นั่นเอง

### ความสัมพันธ์ต่อบทวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญ

1. จากบทวิเคราะห์ของสุภาณี ปิยพสุนทรา (ตำราพิชัยสงครามสามก๊ก, 2550, หน้า 298-309) ได้วิเคราะห์สถานการณ์ "ชนะใจเบ้งเฮ็ก" ไว้ว่า ขงเบ้งได้รับข้อเสนอแนะจากม้าเจ๊กซึ่งถือเป็นเป้าหมายและใจความหลักของสงครามครั้งนี้คือ "การรุกทางความคิดเป็นหลัก โจมตีตัวเมืองเป็นรอง ถือสงครามจิตวิทยาเป็นหลัก การสู้รบด้วยกำลังทหารเป็นรอง" อีกทั้งยังเป็นการสะท้อนถึงตำราพิชัยสงครามยุคโบราณของจีนที่ว่า "การรุกทางปัญญา เป็นนโยบายการใช้ทหารที่ดีที่สุด" ซึ่งยังไปตรงกับตำราพิชัยสงครามของซุนจื๊อที่กล่าวว่า "การพิชิตทหารสามารถทำได้ด้วยการ ช่มขวัญผู้รบให้หมดสิ้น การพิชิตแม่ทัพผู้เก่งกล้านั้น กระทำได้โดยการพิชิตใจ" บทวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า คนโบราณที่ได้วางสำนวน คิดคำกล่าวเหล่านี้ขึ้นมา ไม่เพียงแต่จะเป็นคำกล่าวหรือ

ส่วนที่ใช้ได้สำหรับการทำศึกสงครามเท่านั้น หากแต่ยังสามารถนำมาใช้ได้ในการบริหารองค์กรหรือการตลาดในปัจจุบัน ที่องค์กรจะทำสงครามแย่งชิงพื้นที่ความเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมต่างๆ ล้วนใช้วิธีการ "การรุกทางความคิดเป็นหลัก" หรือ "การสร้างความจริงรักภักดีในตราสินค้า" (Brand Loyalty) แทบทั้งสิ้น เพราะวิธีการเป็นวิธีการที่มีความยั่งยืนมากกว่าการใช้กำลังมากนัก หากแต่ในสมัยโบราณที่มักก่อสงครามเพื่อแย่งชิงดินแดน มีปรากฏบุคคลไม่กี่คนเท่านั้นที่นิยมการใช้ "การรุกทางความคิดเป็นหลัก" เพื่อชื่อน้ำใจและความคิดของบุคคลอื่นๆ หนึ่งในนั้นคือ เล่าปี่ผู้นำฝ่ายจ๊กก๊ก

2. จากบทวิเคราะห์ของ ทองแถม นาดจำนง (เหนือขงเบ้งคือสุมาอี้, 2542) เรื่องการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ครั้งสุดท้ายก่อนการตายของสุมาอ้อ นั้น ได้ช่วยให้ตระกูลสุมาอ้อหลังจากสามารถทำการโค่นล้มราชวงศ์วุยของตระกูลโจได้สำเร็จ โดยสุมาอ้ออาศัยความผิดพลาดของผู้นำ แม้ที่พคนอื่นๆ มาเป็นหลักการเพื่อวางแผนให้ตระกูลสุมาอ้อ ได้นำไปปฏิบัติตามเพื่อให้วัตถุประสงค์ที่ยิ่งใหญ่สำเร็จด้วยดี หลักการที่มาจากความผิดพลาดของผู้นำ และแม้ที่พคนอื่นๆ ได้แก่ ข้อห้ามไม่ให้ลูกหลานของตระกูลสุมาอ้อ ไม่ว่าผู้ใดก็ตาม ทำพิธีบวงสรวงเซ่นไหว้บูชาหน้าสุสานสุมาอ้อ ทั้งนี้ไม่เพียงสุมาอ้อต้องการแสดงว่าตนเป็นคนสมณะไม่ยึดติดต่อลาภยศใดๆ ในอีกแง่หนึ่งคือ ยุทธศาสตร์ที่สุมาอ้อได้วางไว้เพื่อป้องกันการก่อรัฐประหารในรูปแบบที่สุมาอ้อเคยกระทำขึ้นครั้งก่อรัฐประหารโจของ ทำให้ได้รู้ว่าสุมาอ้อเป็นผู้ที่คิดการณ์ไกลอย่างผู้นำในปัจจุบัน ในช่วงที่มีชีวิตอยู่ สุมาอ้อได้สังเกตและเรียนรู้เรื่องราวต่างๆ จนได้นำความผิดพลาดจากบุคคลอื่นมาสร้างเป็นเกราะป้องกันตัวเองได้อย่างดีเยี่ยม และการสังเวยของสุมาอ้อแม้เป็นการขัดต่อธรรมเนียมประเพณีโบราณที่ให้ลูกหลานเซ่นไหว้บรรพบุรุษนั้น สุมาอ้อได้แสดงความยึดหยุ่นโดยการงดไม่ให้ลูกหลานของตนเองปฏิบัติตามธรรมเนียมเช่นนั้น เพราะ สุมาอ้อไม่ต้องการให้เกิดช่องว่างหรือโอกาสที่จะให้บุคคลอื่นที่คิดร้ายต่อตระกูลสุมาอ้อและราชวงศ์จิ้น อาศัยช่วงการปฏิบัติตามธรรมเนียมนั้น มาทำร้ายลูกหลานตระกูลตนเองได้ ถือได้ว่าการสังเวยครั้งสุดท้ายของสุมาอ้อ เป็นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในแง่การให้ธรรมเนียมการปฏิบัติของครอบครัวตระกูลสุมา

3. จากบทวิเคราะห์ของ ทองแถม นาดจำนง (เหนือขงเบ้งคือสุมาอี้, 2542) กล่าวว่า สุมาอ้อจึงใช้อุบาย "กลแสร้งทำเชื่อง" เพื่อชิงอำนาจบริหารกับโจของ โดยแสร้งว่าตนแก่ชราและป่วยเป็นไข้เกษียณอยู่ที่บ้าน ไม่สามารถเข้าเฝ้าในที่ขุนนางได้ หลังจากหลีซิ่นกลับมารายงานว่าเป็นจริง ฝ่ายโจของที่เล็กเกรงกลัวสุมาอ้อ ยิ่งกำเริบเติบโตใหญ่ และมีความประมาทถึงขั้นยกกำลังของทหารฝ่ายตนทั้งหมดออกจากราชธานี นำฮองเต้ที่ยังเยาว์วัยไปไหว้บรรพชนที่ดอยโกเบงหลง สุมาอ้อจึงใช้โอกาสนั้น ประกาศตราขังการของนางกวยเฮา มารดาบุญธรรมของพระเจ้าโจสอง และหลังจากโจของถูกคุมตัว สุมาอ้อใช้วิธีการตั้งคณะกรรมกรตรวจสอบคดีการก่อกบฏ โดยเริ่มสืบสวนจากเตียงต้องที่เป็นเต้าก่าของกรมวัง นำตัวไปเสียนจนยอมรับว่าคิดขบถ บรรดาพรรคพวกทั้งหมดของฝ่ายโจของต่างถูกสืบสวนด้วยวิธีนี้ และสุดท้ายกลุ่มโจของทั้งหมดก็ถูกประหารชีวิตลี้ลับโคตรไปรวมประมาณห้าหมื่นคน นับว่าสุมาอ้อใช้กลยุทธ์ "หน้าด้านใจดำ" จนได้กุมอำนาจบริหารทั้งหมด จากกลยุทธ์ทั้งสองอย่าง คือ กลยุทธ์ "กลแสร้งทำเชื่อง" และ กลยุทธ์ "หน้าด้านใจดำ" การที่สุมาอ้อสามารถใช้กลยุทธ์ทั้งสองได้และประสบความสำเร็จในที่สุดนั้น เพราะสุมาอ้อเป็นบุคคลที่

มีความสามารถในด้าน "การแสดง" ซึ่งในวรรณกรรมสามก๊กได้ปรากฏความเชี่ยวชาญด้านการแสดงของสุมาอี้ มาตั้งแต่ครั้งสมัยของโจโฉที่ต้องการตัวสุมาอี้ไปเป็นขุนนางที่ปรึกษาในวัง ครั้งนั้นสุมาอี้ "พุ่มพวงกาย" ของตนเอง ให้ความสำคัญที่รุนแรงของโจโฉ ในการส่งคนไปแอบลอบทำร้าย เพื่อดูอาการของสุมาอี้ เรียกว่า โจโฉนั้นใช้การ สอดแนมที่รุนแรงกว่าโจโฉของที่ให้หลิวซิ่นมาลาเพื่อไปเป็นเจ้าเมืองเสี่ยอีก จากในครั้งนั้น "การแสดง" ของสุมาอี้ก็มี พัฒนาการเรื่อยมาจนกลายเป็น ผู้เชี่ยวชาญระดับอาจารย์ที่แนบเนียนมากกระทั่งแสดงให้เห็นว่าขนาดนี้ข้าวยังไม่สามารถกลืนลงไปในร่างกายได้ จุดนี้เองที่เป็นจุดสุดท้ายด้านการแสดงของสุมาอี้ เพราะหลังจากโจโฉของและพรรค พวก รวมถึงผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดถูกกำจัดสิ้นแล้ว สุมาอี้ก็เป็นใหญ่เหมือนครั้งที่โจโฉเป็นใหญ่ขนาดนี้ใช้โองการของ ย่องได้ได้ตามอำเภอใจนั่นเอง หากเปรียบกับ ขงเบ้งแล้ว ความสามารถด้านการแสดงของขงเบ้งมีน้อยกว่าสุมาอี้ เป็นอย่างมาก หากความสามารถด้าน "วาทกรรม" ของขงเบ้งมีเหนือกว่าสุมาอี้ ถือว่าทั้งสองขุนชื่อมีความโดดเด่นใน ด้านที่แตกต่างกัน

4. จากการเรียบเรียงของไป่ลิ้นหมิง การวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ครั้งสุดท้ายก่อนตายของขงเบ้ง ที่ช่วยให้กองทัพฝ่ายจ๊กก๊กสามารถถอยทัพกลับเมืองเสฉวนได้อย่างปลอดภัย ไร่การติดตามของสุมาอี้ อีกทั้งการวางแผน กำจัดอยู่เอี้ยนที่คิดการก่อกบฏหลังจากขงเบ้งตายได้สำเร็จ กลยุทธ์ที่ขงเบ้งใช้คือ กลยุทธ์กู่ซากคืนชีพ คือการสั่งเสีย แม่ทัพ นายกองทั้งหลายให้ช่วยกันปิดข่าวการตายของขงเบ้งอย่างมิดชิด และห้ามให้ทุกคนทำการไว้ทุกข์ รวมถึงสั่ง การให้ทำโลงศพบรรจุตนในพาน้ำ พร้อมนำเมล็ดข้าวสารเจ็ดเมล็ดใส่ในปากและจุดโคมเพลิงรองไว้ใต้ที่นั่งเพื่อรักษา ดาวอายุให้ยังคงสว่างอยู่บนท้องฟ้า หลังคาดการณ์ว่าหากสุมาอี้เห็นว่าดาวอายุขงเบ้งยังอยู่จะไม่กล้านำกำลังทหาร ติดตามมา ถือเป็นยุทธศาสตร์แก้ไขสถานการณ์ให้สุมาอี้เห็นว่าขงเบ้งยังมีชีวิตอยู่ และป้องกันอันตรายต่อกองทหาร หลายหมื่นของขงเบ้งเอง จากสถานการณ์นี้ ทำให้เห็นว่า ขงเบ้งนอกจากจะมีความ สามารถทางด้าน "วาทศิลป์" ที่ โดดเด่นแล้ว ในช่วงการทำศึกตั้งแต่การทำศึกต่อเบ้งเฮ็กมาถึงกระทั่งสิ้นใจได้ปรากฏขงเบ้งที่มีความสามารถทางด้านการ "ประดิษฐ์" คิดค้นสิ่งของต่างๆขึ้นมาสร้างเป็นกลยุทธ์ประกอบ การทำศึกสงคราม ตั้งแต่การประดิษฐ์คิดค้น เกวียนรูปสัตว์ร้ายที่พันไฟได้ ในสถานการณ์ "ชนะใจเบ้งเฮ็ก" ยังมีปรากฏการคิดค้น "โคยดนตรี" ที่ใช้ในการทำศึกกับ สุมาอี้ในการหลอกล่อสุมาอี้ให้ออกจากค่ายมาปล้นโคยดนตรี และท้ายที่สุด คือการประดิษฐ์ "ตุ๊กตาขงเบ้งจำลอง" ที่ ทำทำนองอยู่บนเกวียนในการกลยุทธ์ถอยทัพหลังจากที่ขงเบ้งสังขัตวิตลงในสถานการณ์ครั้งนี้

#### ความสัมพันธ์ต่องานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. กลยุทธ์ในการสงครามที่พบมากในวรรณกรรมสามก๊กอีกหนึ่งกลยุทธ์คือ "จริงคือลวง ลวงคือจริง" ใน สถานการณ์ที่คุ้นเคยกันในชื่อตอน "ขงเบ้งตีพิณลวงสุมาอี้" ซึ่งขงเบ้งได้ใช้กลยุทธ์นี้ในการวางแผนเพื่อสื่อสารต่อ สุมาอี้ ครั้งเมื่อสุมาอี้ยกทัพมาประชิดกำแพงเมือง ขงเบ้งที่มีกำลังทหารน้อยกว่า และบรรดาแม่ทัพที่มีฝีมือทั้งปวงถูก สั่งการให้ออกไปทำหน้าที่นอกเมือง ขงเบ้งวิเคราะห์สถานการณ์และรับรู้ว่ามีฝีมือทั้งปวงถูก

เมืองต่อสู้กับสุมาอี้โดยตรง ขงเบ้งจึงสั่งให้ทุกคนเจียบเสียงห้ามพูดคุย และเปิดประตูเมืองไว้ให้ชาวบ้านออกไปกวาดหยากไย่ที่ประตูเมือง ส่วนขงเบ้งขึ้นไปบนเชิงเทียนติดพิณลวงสุมาอี้สุมาอี้ได้ฟังการเสียงพิณของขงเบ้งแล้ว คิดว่าตามอุปนิสัยแม่ขงเบ้งจวนตัวไม่มีทางที่จะวางแผนกระทำกรที่เสี่ยงมากเช่นนี้ อีกทั้งเสียงพิณที่ขงเบ้งดีดนั้น มีความไพเราะทำนองที่หนักแน่นและมีความสม่ำเสมอ เสมือนผู้ดีดทำนองเช่นนี้ได้ เป็นผู้ที่มีความวิตกกังวลใดๆ ซึ่งกลายเป็นสุมาอี้คิดว่าขงเบ้งย่อมมีกลยุทธ์ลวงไว้แน่นอน จึงสามารถติดพิณในทำนองนี้ได้ ด้วยความระมัดระวังสุมาอี้จึงไม่กล้าตัดสินใจนำทหารบุกเข้าตีเมืองหากสั่งให้ทหารถอยทัพกลับค่ายแทน จากการใช้เสียงดนตรีที่ทำให้ผู้รับสารตีความเป็นความหมายของการสื่อสารซึ่งผู้ส่งสารต้องการให้ความหมายเช่นนั้น กลยุทธ์นี้เห็นได้ชัดเจนว่าการสื่อสารด้วยเสียงดนตรีจึงเป็นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ประเภทหนึ่งที่ได้ว่าเป็นประเภทช่องทางการสื่อสารผ่านตัวกลางประเภทหนึ่ง นอกเหนือจากการเลือกใช้การสื่อสารผ่านบุคคลกลาง หรือ การสื่อสารผ่านลายลักษณ์อักษร

### ความสัมพันธ์ต่อรูปแบบความเป็นตะวันออก

จากการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุมาอี้จากวรรณกรรมสามก๊ก” ยังมีประเด็นการสื่อสารในรูปแบบของความเป็นตะวันออกที่สอดแทรกในส่วนกลวิธีของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุมาอี้ ซึ่งมีความเป็นตะวันออกดังนี้

1. การแสดงความคิดเห็นหรือการนำเสนอแก่บุคคลอื่น มักจะใช้การนำเสนอสารแบบอ้อม กล่าวคือผู้ส่งสารจะไม่แสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมากับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของตนเอง อย่าง สถานการณ์ที่เป็นกลางของขงเบ้งในกลยุทธ์นางงามเพื่อแย่งชิงเมืองเกงจิ๋วของจิวยี่นั้น มีสาเหตุมาจากการที่ขงเบ้งเข้าครอบครองเมืองเกงจิ๋วไว้ โดยขุนกวนและจิวยี่พยายามที่จะทวงเมืองเกงจิ๋วคืนจากขงเบ้ง ซึ่งขงเบ้งไม่ได้นำเสนอสารอย่างตรงไปตรงมาว่า ต้องการยึดเอาเมืองเกงจิ๋วมาเป็นของเล่าปี่ หากนำเสนอสารทางอ้อมว่าเป็นการ “ยืม” เมืองเกงจิ๋วซึ่งหากได้เมืองเสฉวนแล้วจะคืนเมืองเกงจิ๋วให้แก่ฝ่ายขุนกวนหรือสถานการณ์รัฐประหารโจของ สุมาอี้ไม่ได้นำเสนอสารอย่างตรงไปตรงมาว่า ต้องการกำจัดโจของและพรรคพวกไม่ต้องการให้มีอำนาจควบคุมทหารมากกว่านี้ จึงนำเสนอสารแต่ต้องการให้ทหารในมือโจของและพรรคพวกกลับมาเป็นของหลวง ในการใช้คำพูดนำเสนอหรือแสดงความคิดเห็นแบบอ้อมนั้นมักปรากฏการใช้ เมื่อผู้ส่งสารต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์หรือ “น้ำใจ” ของผู้รับสาร

2. การไม่แสดงอารมณ์ออกมาทางใบหน้า ถือเป็นกรสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่สอดแทรกความเป็นตะวันออกที่สำคัญอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งในกลยุทธ์การสื่อสารของขงเบ้งและสุมาอี้ รูปแบบความเป็นตะวันออกนี้มีปรากฏมากในสถานการณ์ของขงเบ้งและสุมาอี้ เช่น สถานการณ์ศึกทุ่งพบกบอง ขงเบ้งไม่แสดงความขัดเคืองใจต่อความน้อยใจของกวนอู และเตียวหุย แม้จะรู้ว่าทั้งสองมีความรู้สึกเช่นไรต่อ ขงเบ้ง รวมถึงตัวเล่าปี่เองที่ยังไม่ไว้วางใจในขงเบ้งอย่างเต็มหัวใจ ขงเบ้งไม่แสดงความรู้สึกใดต่อสิ่งเหล่านี้ รวมถึงสถานการณ์การถูกปลดและพ้นตำแหน่งของ

สุมาลี ซึ่งแม้จะถูกใส่ร้ายและพระเจ้าโจยอยปลดตำแหน่งสุมาลีให้กลับมาอยู่ที่บ้านเก่า สุมาลีไม่แสดงความรู้สึกไม่พอใจต่อคำตัดสินนั้นเพียงยอมกลับมาอยู่บ้านเก่าของตนตามคำสั่ง

3. การเคารพในผู้อาวุโสกว่า และความกตัญญูต่องาน เป็นรูปแบบความเป็นตะวันออกจากรวรรกรรมสามก๊กที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของซ่งและสุมาลี คือ จากสถานการณ์พุ่งพบบ่ง ซ่งใช้การเคารพในอาวุโสของกวนอูและเตียวหุยที่มีต่อเล่าปี่มาเป็นส่วนช่วยในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้กวนอูและเตียวหุยปฏิบัติตามคำสั่งการของซ่ง หรือในสถานการณ์อุบายนางงาม เพื่อแย่งชิงเมืองเกงจิว ซ่งได้วางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยเข้าถึงนางเกี้ยวก๊กโล มารดาของภรรยาสุดที่รักของจิวยี่ และนางงอก๊กได้มารดาของซุนกวน โดยใช้ความเคารพในตัวนางเกี้ยวก๊กโล และความกตัญญูต่อนางงอก๊กได้มาเป็นส่วนช่วยให้เล่าปี่สามารถทำการได้อย่างสำเร็จ และกลับมาเมืองเกงจิวอย่างปลอดภัย และสถานการณ์การถูกปลดและพ้นตำแหน่งของสุมาลี ที่นำเอาเรื่องความที่พระเจ้าโจผี บิดาพระเจ้าโจยอย และพระเจ้าโจยอย บิดาของพระเจ้าโจยอยมาใช้ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ข้อความหรือสารที่ส่งไปยังผู้รับสารนั้น มีน้ำหนักและสร้างความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

4. การอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้มีสติปัญญา เป็นรูปแบบความเป็นตะวันออกในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งซ่งและสุมาลีได้ใช้ประกอบกิจกรรม เพื่อให้แผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ เช่น สถานการณ์พ้นตำแหน่งของสุมาลี ได้แสดงให้เห็นว่า สุมาลีในฐานะผู้ด้อยตำแหน่งต้องรายงานกราบทูลพระเจ้าโจยอยก่อนเดินทางมากำจัดตน แต่สุมาลีเลือกดำเนินการก่อน และมาสร้างความอ่อนน้อมถ่อมตนในภายหลังที่สื่อสารโดยตรงต่อพระเจ้าโจยอย ครั้งพระเจ้าโจยอยสรรเสริญสติปัญญาของสุมาลี และสถานการณ์ศึกพุ่งพบบ่งของซ่งเอง ซ่งใช้การอ่อนน้อมต่อแม่ทัพ นายกองทุกคน แม้เล่าปี่นั้นสรรเสริญซ่งว่ามีสติปัญญาหลักแหลม ซ่งไม่ได้พูดจาโอ้อวดหรือแสดงว่าตนมีสติปัญญามากมายจริงเท่าที่เล่าปี่กล่าว หากทำตนนิ่งเฉย ไม่ถืออำนาจว่าตนเป็นอาจารย์ตามคำเรียกของบุคคลอื่น

5. การอ้างอิงถึง "ความชอบธรรม" ความเป็นตะวันออกในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์จากรวรรกรรมสามก๊ก คือ การอ้างอิงถึงความชอบธรรมในส่วนกลวิธีการนำเสนอสารในรูปแบบตะวันออกนั้น จะอิงตามหลักการคำสอนของลัทธิขงจื้อ ในความหมายของคำว่า "ความชอบธรรม" เป็นการสานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล กล่าวคือ การให้ความตั้งใจและสนใจเป็นพิเศษในการเก็บความรู้สึกที่มีคุณค่า และสร้างขึ้นมาเป็นความเชื่อของคำว่า "ความชอบธรรม" เช่น จากรวรรกรรมสามก๊กซ่งและสุมาลีใช้เรื่อง "ความชอบธรรม" ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ปรากฏจากสถานการณ์ของการเอาชนะใจเบ้งเฮ็กของซ่งและการทำรัฐประหารโจยองของซ่งเป็นการอ้างอิงถึง "คำสั่งสัญญา" หรือ "การสั่งเสีย" ของผู้นำรุ่นก่อน ซึ่งตามความเป็นตะวันออกให้ความสำคัญต่อการรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และเพื่อทำตามคำสั่งสัญญานั้นให้ประสบความสำเร็จ จึงถือเป็น "ความชอบธรรม" ที่บุคคลซึ่งอยู่ในประสบการณ์เดียวกันหรือเคยเกี่ยวข้องกับเรื่องเหล่านี้ จะเข้าใจและยอมรับในความชอบธรรมที่อ้างถึงได้



6. ความเชื่อในโชคชะตา เรื่องของความเชื่อในโชคชะตา โชคชะตาที่กล่าวในสามก๊กล้วนมีผลต่อตัวละครต่างๆในวรรณกรรมสามก๊กเกือบทั้งหมด แต่ตัวละครที่มีความโดดเด่นเรื่อง "โชคชะตา" หรือที่เรียกว่ามี "โชคชะตา" คอยเอื้อประโยชน์ได้มากที่สุดคือ สุม่าอี้ ในหลายเหตุการณ์ที่สุม่าอี้ได้โชคชะตามาช่วยเหลือให้รอดปลอดภัย ไม่เพียงการแสดงให้เห็นความแนบเนียนที่ทำให้สุม่าอี้รอดพ้นจากการถูกปองร้าย แต่ในสถานการณ์ที่คับขัน เมื่อสุม่าอี้ต้องต่อสู้กับขงเบ้ง กับการรุกรานของขงเบ้งในครั้งสุดท้ายก่อนที่ขงเบ้งจะสิ้นลม นั้น ได้วางแผนโดยใช้กลยุทธ์ "ไฟ" ที่เป็นอาวุธขั้นสุดยอดของขงเบ้งในการออกอุบายให้สุม่าอี้ยอมยกทัพออกจากค่าย ด้วยการหลอกล่อว่าขงเบ้งได้กักตุนเสบียงเตรียมทำศึกยึดเยื่อไว้ที่เมืองเซียงก๊ก จนสุม่าอี้ที่ตั้งใจจะนำทัพไปล้อมค่ายขงเบ้งได้ถูกกลอุบายการตั้งกระโจมดวงไฟใส่กิ่งไม้ไว้ภายใน จนเมื่อสุม่าอี้ยกทัพมาถึง ขงเบ้งจึงลอบจุดไฟเผากองทัพสุม่าอี้ แม้สุม่าอี้เองยังคิดว่าครั้งนี้ตนจะทำการไม่รอดชีวิตอยู่เป็นแน่แล้ว ขณะที่สุม่าอี้กำลังจะถูกไฟครอกตายพร้อมบุตรชายทั้งสองกลับกลายเป็นฝันที่เริ่มจากที่ละเมียดกลายเป็นฝันเมิดใหญ่จนดับไฟที่กำลังจะครอกสุม่าอี้ลงไปทันที ซึ่งขงเบ้งที่ได้กำลังยืนดูเหตุการณ์อยู่นั้น ได้กล่าวเป็นประโยคที่ว่า "อันมวลสรรพสิ่งทั้งหลายอยู่ที่น้ำมือมนุษย์ แต่ความสำเร็จหรือล้มเหลวอยู่ที่สวรรค์" นั่นคือคำกล่าวที่แสดงให้เห็นว่า "โชคชะตา" นั้นมีผลต่อความสำเร็จเพียงครั้งเดียวของมนุษย์เท่านั้น หากแต่มนุษย์สามารถเป็นผู้สร้างสรรพสิ่งขึ้นมาได้ด้วยตนเอง แต่จะสำเร็จหรือไม่อยู่ที่ "โชคชะตา" ของแต่ละคนนั่นเอง ดังนั้นในส่วนสุม่าอี้ก็เป็นเช่น สุม่าอี้ที่มีความสามารถและยังได้โชคชะตาคอยเหลือ จนกลายเป็นลูกหลานของตระกูลสุม่าอ้น ได้ครอบครองวุยก๊กและรวบรวมแผ่นดินจีนให้เป็นหนึ่งเดียว ตามสำนวนที่กล่าวไว้ว่า "เล่า โจ ชุน ต่อสู้แย่งชิงกันไปมา สุดท้ายสุม่าได้ครองแผ่นดิน"

### ข้อจำกัดผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง "การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุม่าอี้จากวรรณกรรมสามก๊ก" ผลการวิจัยที่ได้มีข้อจำกัด ดังนี้

1. ผลการวิจัยเรื่อง "การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุม่าอี้จากวรรณกรรมสามก๊ก" เป็นผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาเฉพาะส่วนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุม่าอี้ ในสถานการณ์เพียงหกสถานการณ์ที่เป็นการเลือกอย่างเจาะจงเท่านั้น จึงไม่ปรากฏผลการวิจัยจากการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุม่าอี้ในสถานการณ์อื่นๆ ที่นอกเหนือจากสถานการณ์ที่ถูกเลือกและไม่ปรากฏผลการวิจัยจากการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของตัวละครอื่นๆนอกจากขงเบ้งและสุม่าอี้
2. ผลการวิจัยเรื่อง "การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุม่าอี้จากวรรณกรรมสามก๊ก" เป็นผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาเฉพาะส่วนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุม่าอี้จากสถานการณ์ที่เลือกไว้เพียงหกสถานการณ์จากหนังสือ สามก๊ก ฉบับ เจ้าพระยาพระคลัง (หน) เท่านั้น จึงไม่ปรากฏผลการวิจัยจากการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุม่าอี้ในสถานการณ์เดียวกันจากหนังสือสามก๊กฉบับอื่นๆ อีกทั้งเป็นผลการวิจัยที่ได้จากสถานการณ์ของขงเบ้ง

และสุมาอี้ที่มีปรากฏการณ์การใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสถานการณ์ที่ปรากฏการณ์การใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้ง และสุมาอี้ จะเป็นสถานการณ์ที่กั้นข้อทั้งสองไม่ "เผชิญหน้า" กันโดยตรง

### ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการศึกษาเรื่อง "การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของขงเบ้งและสุมาอี้จากวรรณกรรม สามก๊ก" ดังนี้

1. ควรมีการนำหลักการและวิธีการวิเคราะห์การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรชั้นนำอื่นๆที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน
2. สามารถนำหลักการและวิธีการวิเคราะห์การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ประกอบการเรียนการสอนในบทเรียนของการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสาร
3. ควรศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของตัวละครอื่นๆ ในวรรณกรรมสามก๊ก ฉบับ เจ้าพระยาพระคลัง (หน) รวมถึงการศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของนักปราชญ์ที่มีชื่อเสียงท่านอื่นๆ
4. หลักการวิเคราะห์ศึกษาวิจัยจากสถานการณ์ สามารถนำไปปรับใช้ในการวิเคราะห์ ศึกษาสถานการณ์การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีชื่อเสียงในปัจจุบัน รวมถึงการนำเอาผลการวิเคราะห์การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ประกอบธุรกิจคล้ายคลึงกันมาเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ อย่าง การเปรียบเทียบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มอัดลม เช่น โค้ก (Coke) และเป๊ปซี่ (Pepsi) เป็นต้น
5. ควรมีการศึกษาสถานการณ์การสื่อสารที่ทั้งขงเบ้งและสุมาอี้อยู่ในสถานการณ์เดียวกัน อย่าง การศึกษาความเหมือนและความแตกต่างของขงเบ้งและสุมาอี้จากสถานการณ์ที่ทั้งสอง "เผชิญหน้า"กัน ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ทั้งสองต้องทำศึกสงครามระหว่างกัน