



# การต่างประเทศ การเมือง เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องพร้อม

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. สุรเกียรติ์ เสถียรไทย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
ประธานคณะกรรมการเพื่อสันติภาพและความปรองดองแห่งเอเชีย (APRC)  
อดีตรองนายกรัฐมนตรี อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ  
และอดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการ

สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2566

วันเสาร์ที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2566 เวลา 09.00 – 10.30 น.

ณ ห้องประชุมณภลัย โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

# I. โลกเปลี่ยนแปลง

## สังคมเปลี่ยนแปลง



# I. โลกเปลี่ยน, สังคมเปลี่ยน

➤ **Technology Disruption**

➤ **Pandemic**

➤ **โลกเดือด Global Warming**  **Global Boiling**

# I. โลกเปลี่ยน, สังคมเปลี่ยน

ผล

Lifestyle

การศึกษา

การประกอบ  
อาชีพ

การ  
ท่องเที่ยว

## II. การแข่งขันจนเป็น สงครามรูปแบบใหม่

➤ การค้า, การเงิน, การลงทุน, เทคโนโลยี

## II. การแข่งขันจนเป็นสงครามรูปแบบใหม่

ผล — การกีดกันทางการค้า : **Fragmented Globalization**

— บทบาทเงินหยวน

: **Special Drawing Rights (SDRs)**

: **International Payment Currency**

# Special Drawing Rights (SDRs)

---

**RMB : 12.28 %**

**USD : 43.38 %**

**EUR : 29.31 %**

**JPY : 7.59 %**

**GBP : 7.44 %**

**1 August 2022**

A silhouette of a city skyline is visible at the bottom of the slide, featuring various building shapes and a prominent tower on the left side.

# INTERNATIONAL PAYMENT CURRENCY (GLOBAL PAYMENT)

---

<b>USD</b>	<b>:</b>	<b>39.92 %</b>
<b>EUR</b>	<b>:</b>	<b>36.56 %</b>
<b>GBP</b>	<b>:</b>	<b>6.30 %</b>
<b>RMB</b>	<b>:</b>	<b>3.20 %</b>
<b>JPY</b>	<b>:</b>	<b>2.79 %</b>
<b>CAD</b>	<b>:</b>	<b>1.62 %</b>
<b>AUD</b>	<b>:</b>	<b>1.25 %</b>



## II. การแข่งขันจนเป็นสงครามรูปแบบใหม่

- ผล** — **Decoupling : Managed Decoupling**
- **Friendshoring**
- **Chip War**
- **New Alliance**

# III. สงครามแบบดั้งเดิม

## (Conventional Warfare)

- รัสเซีย – ยูเครน
- อิสราเอล – ฮามาส

และ ..... ???

### III. สงครามแบบดั้งเดิม (Conventional Warfare)

ผล — New Alliance

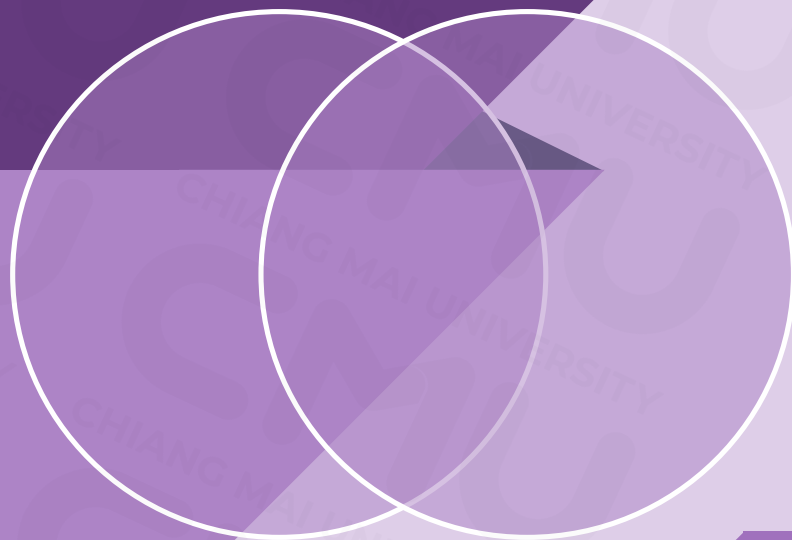
— จีน → Peace Broker

IV. สงครามรูปแบบใหม่

กับ สงครามแบบดั้งเดิม

มีปฏิสัมพันธ์

ซึ่งกันและกัน



#### IV. สงครามรูปแบบใหม่ กับ สงครามแบบดั้งเดิม มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ผล

— Atomic Economic Sanction

— ราคาพลังงาน → เงินเฟ้อ → (เกือบ) ทั่วโลกขึ้นดอกเบี้ย

— หลายประเทศสร้างทางเล็อกใหม่

---

# **Cross-Border Interbank Payment System (CIPS)**

**แทน Swift**

---

---

## National Currencies ในการค้าระหว่างประเทศ

: จีน – ซาอุดีอาระเบีย → Petro Yuan

: อินเดีย – สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ → รูปี

---

# **BRICS**

**(Brazil, Russia, India, China and South Africa)**

---

- **(New) Alternative International Economic Order**
  - **Global Reserve in BRICS Currency?**
  - **BRICS Payment Settlement**
  - **BRICS Membership**
-



# BRICS expansion





**World of Statistics** 

@stats\_feed

Applied to join BRICS:



Algeria



Argentina



Bangladesh



Bahrain



Belarus



Bolivia



Cuba



Egypt



Ethiopia



Honduras



Indonesia



Iran



Kazakhstan



Kuwait



Morocco



Nigeria



Palestine



Saudi



Senegal



Thailand



UAE



Venezuela



Vietnam

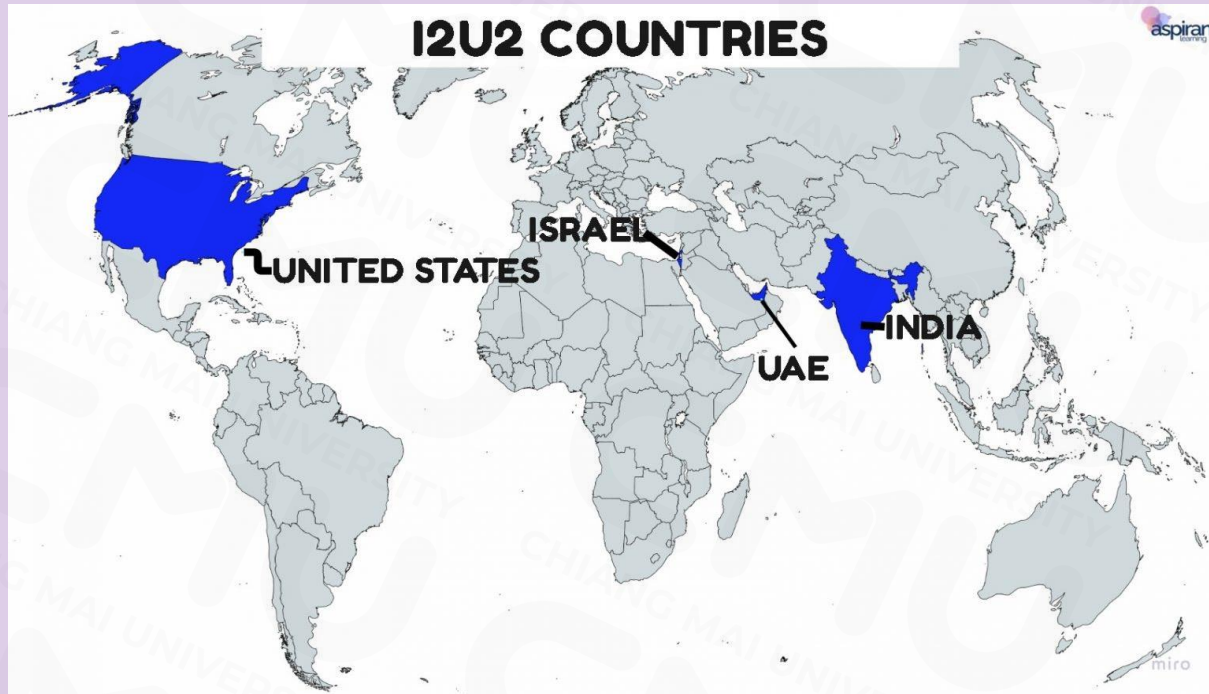
---

**อินเดีย กับตะวันตก ต่อต้านจีน**

---

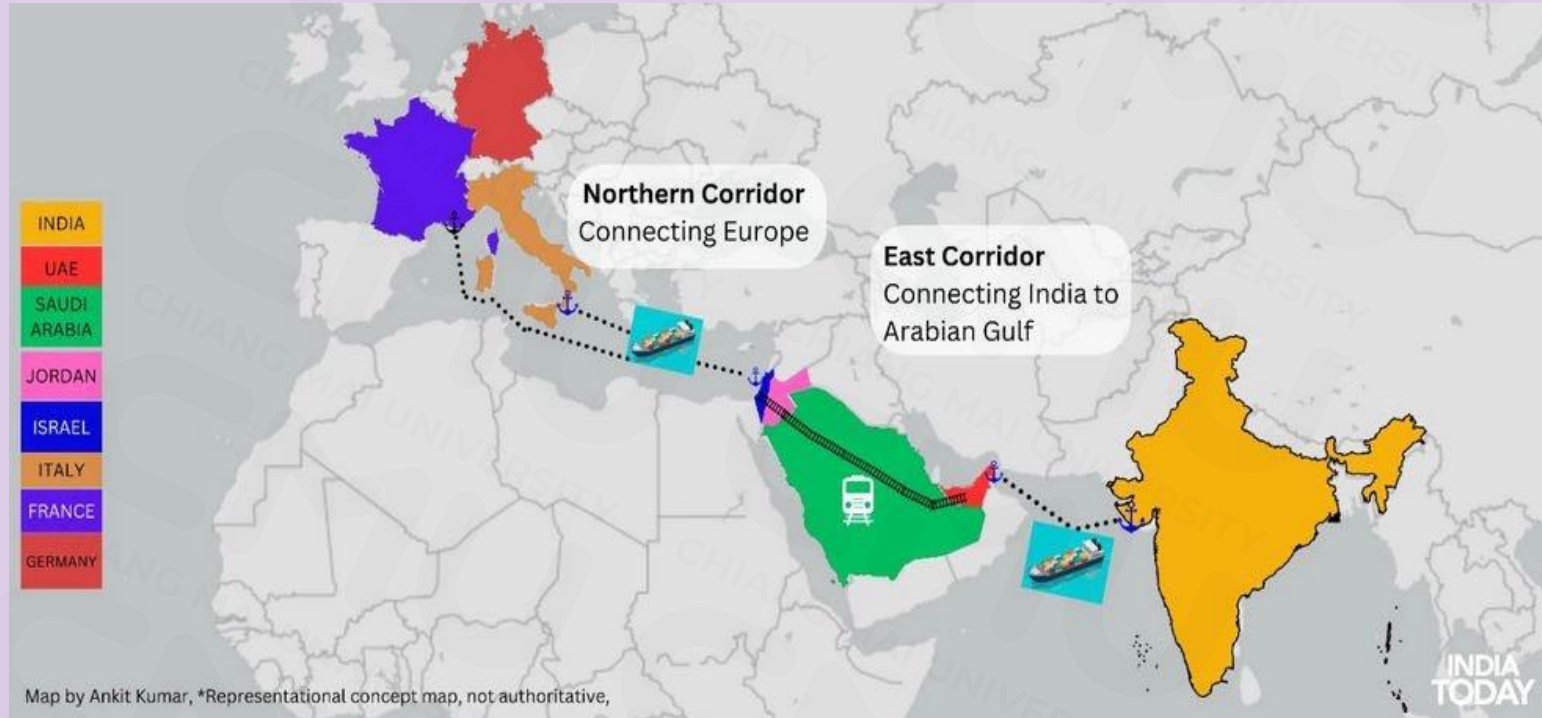
# I2U2

(India, Israel, the UAE, and the U.S.)



# IMEC หรือ IMEEC

(India – Middle East – Europe Economic Corridor)



# V. New World War?

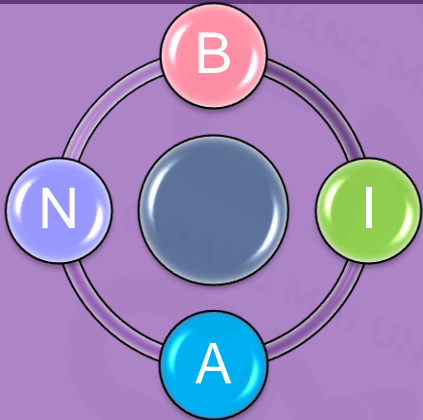
**Regional War**

**สงครามแตกแยก**

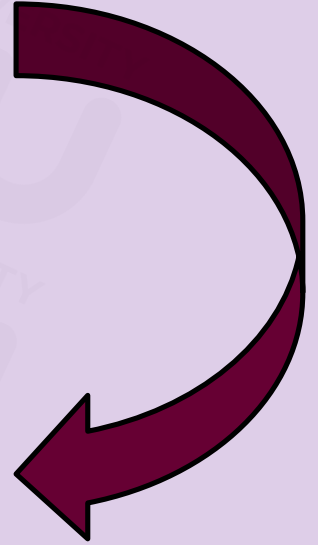
VI.



VUCA World



BANI World



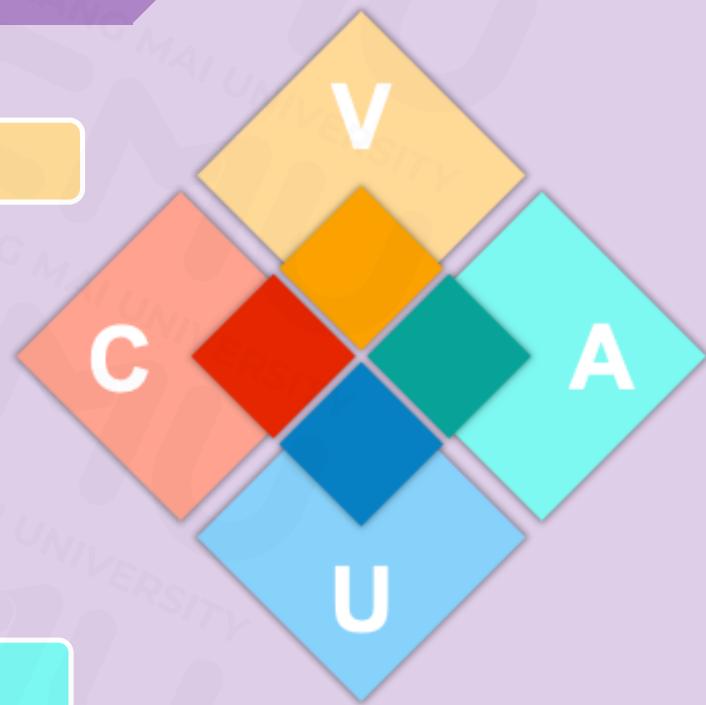
# VUCA WORLD

**Volatility** ความผันผวน

**Uncertainty** ความไม่แน่นอน

**Complexity** ความสลับซับซ้อน

**Ambiguity** ความคลุมเครือ





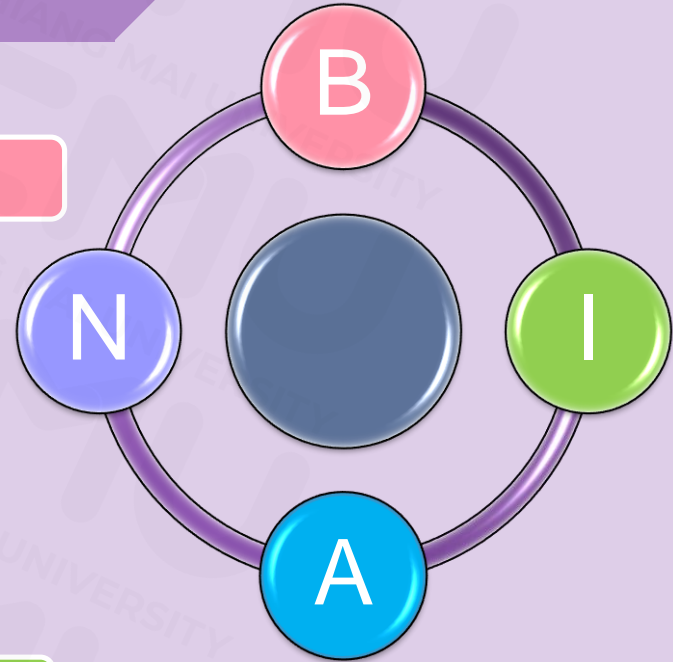
# BANI WORLD

**Brittle** เปราะบาง

**Anxious** สร้างความกังวล

**Nonlinear** คาดเดายาก

**Incomprehensible** ความไม่เข้าใจ



# VII. แล้ว มช. ต้องทำอะไร

การรับรู้และการปรับตัวต่อ  
VUCA และ BANI World

การรับรู้และการปรับตัวต่อ  
ผลของสงครามแบบใหม่  
และแบบดั้งเดิม

# คุณสมบัติของมหาวิทยาลัยที่องค์กรอื่นมักไม่มีท่ามกลาง ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**1. Community of Multilateral Cooperation**

**2. Community of Inter / Multi Disciplines**

**3. Community of Multi – Generations**

**4. Community of Social Interactions and Human Orientation**

คุณสมบัติของมหาวิทยาลัยที่องค์กรอื่นมักไม่มีท่ามกลาง  
ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**5. Community of Humanism**

**6. Community of Flexible, Inclusive and Transparent Management**

**7. Community of High Ethics**

**8. Community of Resilience and Agility**

**9. Community of Peace, Empathy, Compassion and Cooperation**

---

ถ้ามหาวิทยาลัยไม่ปรับตัวเพียงพอ  
ในอนาคต....

**“EDUCATION IS ALWAYS NECESSARY,  
UNIVERSITIES ARE NOT!”**

---

# การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต

## 1. กวาดสัญญาณอนาคต (Future Foresight)

# การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต

## 2. ปรับตัวอยู่เสมอโดยใช้ประโยชน์จาก การเป็นประชาคม (Community) ทั้ง 9 ข้อ ให้เต็มที่ : Resilience, Agility

- การบริหารมหาวิทยาลัย และการศึกษาเชิงพหุศาสตร์
- การเพิ่ม, ยุบ, ปรับองค์กรของมหาวิทยาลัย
- การเพิ่ม, ยุบ, ควรรวมหลักสูตรและรายวิชา

# การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต

## 2. ปรับตัวอยู่เสมอโดยใช้ประโยชน์จาก การเป็นประชาคม (Community) ทั้ง 9 ข้อ ให้เต็มที่ : Resilience, Agility

- การลดความซ้ำซ้อนของหลักสูตร, วิชา, บุคลากร
- การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ : คน, เงิน, สถานที่, อุปกรณ์
- การ contract out งานให้เอกชน, องค์กรนอกมหาวิทยาลัย
- **Not One Size Fits All Approach**



## 3. Collective Leadership

- ฝ่ายบริหาร – CEO, COO, CFO, CAO, CTO, CIO
- ฝ่ายบริหาร, กรรมการชุดต่างๆ และสภามหาวิทยาลัย
- การประสานยุทธศาสตร์ (prioritization, coordination)

## 4. Constant and Continuous Communication

- Executive Level Communication + คณะกรรมการต่างๆ
  - Mid – Level Communication
  - Shared Vision → Shared Responsibility
  - การมีส่วนร่วม → sense of ownership, sense of shared community
  - คณาจารย์, บุคลากร, นักศึกษา – เคลื่อนเรือลำนี้ไปด้วยกัน
- ท่ามกลาง VUCA + BANI World

## การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต

5. ความเอื้ออาทร, เมตตา, ให้อภัย,  
ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

1. ทำเพื่อ มช. → เชียงใหม่ → ภูมิภาค  
→ ประเทศไทย

- ความเข้มแข็งเชิงวิชาการ
- ความเจริญก้าวหน้าของสังคม
  - Growth
  - Poverty Reduction
  - Sustainability

ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

2. มช. เชื่อมทุกภาคในประเทศ, นอกประเทศ  
เพื่อความเป็นเยี่ยมทุกด้าน

ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

**3. Growth Mindset : Learn it all**

**ไม่ใช่ know it all**

ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

## 4. Compassion / Empathy

ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

**5. Work First, Serve First, Sacrifice First  
(Canaan Institute)**



**ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป**

## **6. Ego is the enemy of Good Leadership**

ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

7. ผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้ที่สร้างผู้นำรุ่นต่อไป

ผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้นำที่นำความเปลี่ยนแปลงได้

ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

## 8. Transformation of Mindset

ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

9. ผู้นำต้องสร้างทักษะให้คนทำงานที่ AI ทำไม่ได้

**Are you Developing Skills  
that Won't be Automated**

**ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป**

**10. ผู้นำต้องทำความไม่พร้อมให้เป็นความพร้อม**

ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

11. ผู้นำต้องกล้ายกเลิก Initiative ที่พิสูจน์แล้วว่า  
องค์กรไม่พร้อม

ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

12. เป็นผู้นำในความเพียงพอและพอเพียง

ผู้บริหาร : ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

## 13. ผู้นำต้องเป็นผู้นำทางจริยธรรม



## 1. Be creative while be disciplined

- ตนเอง
- ครอบครัว
- สังคม
- ประเทศชาติ

ผู้บริหาร + บุคคลากร

## 2. Danger of Complacency

ผู้บริหาร + บุคคลากร

**3. Our loss is our gain**

ผู้บริหาร + บุคคลากร

**4. Intergeneration Gap → Intergeneration Literacy  
→ Intergeneration Accord**

## **Experience vs. New Frontier of knowledge**

- **Both can be irrelevant and mutually destructive**
- **Both can be valuable if mixed well → Wisdom**

ผู้บริหาร + บุคคลากร

## **5. Be a Doer : Can Do Attitude**

ผู้บริหาร + บุคคลากร

6. ทุกปัญหามีทางออก ไม่ใช่ทุกทางออกมีปัญหา

ผู้บริหาร + บุคคลากร

**7. be part of the solution, not part of the problem**

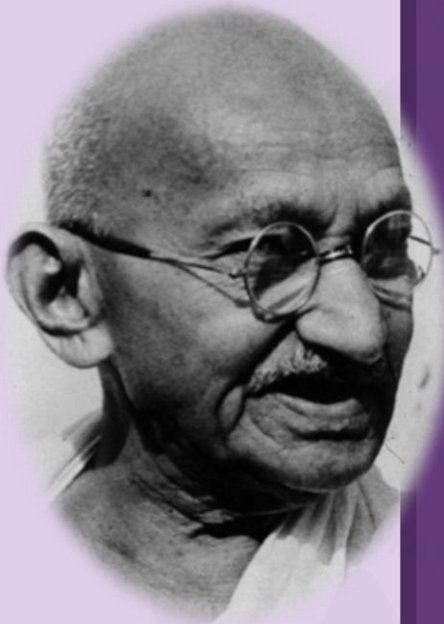


ผู้บริหาร + บุคคลากร

## 8. การปล่อยวาง, ให้อภัย

**9. ร่างกายแข็งแรงด้วยการออกกำลังกาย  
จิตใจแข็งแรงด้วยการมีสมาธิและความสงบ**

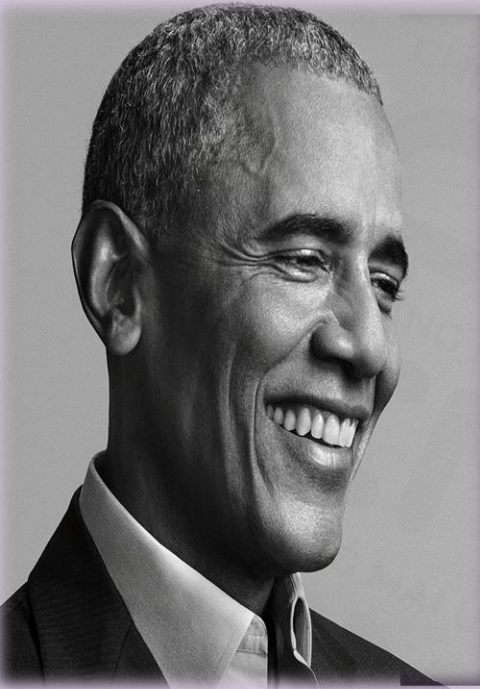
ท่านมหาตมคานธี กล่าวว่า



"We must become the change we want to see."

เราต้องเป็นความเปลี่ยนแปลงที่เราอยากเห็น

# Barack Obama



"We are the ones we have been waiting for.  
We are the change that we seek."

# Mother Teresa



"I can do things you cannot, you can do things I cannot; together we can do great things."



# การต่างประเทศ การเมือง เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องพร้อม

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. สุรเกียรติ์ เสถียรไทย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
ประธานคณะกรรมการเพื่อสันติภาพและความปรองดองแห่งเอเชีย (APRC)  
อดีตรองนายกรัฐมนตรี อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ  
และอดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการ

สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2566

วันเสาร์ที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2566 เวลา 09.00 – 10.30 น.

ณ ห้องประชุมณภลัย โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน