



สถานการณ์ต่างประเทศที่ส่งผลกระทบต่อ ประเทศและมหาวิทยาลัยไทย

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. สุรเกียรติ์ เสถียรไทย

นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ประธานคณะกรรมการเพื่อสันติภาพและความปรองดองแห่งเอเชีย (APRC)

อดีตรองนายกรัฐมนตรี อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ
และอดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการ

สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประจำปี 2568

วันเสาร์ที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2568 เวลา 09.00 – 10.00 น.

ณ โรงแรมเจดับบลิว แมริออท เขาหลัก รีสอร์ท แอนด์ สปา



I.

ความเปลี่ยนแปลงของโลก
(Global Disruptions)

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

1. Technology Disruption

**New Technologies and AI are redrawing
the boundaries of possibility**

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

1. Technology Disruption

AI users, Critical Thinking

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

2. Demographic Disruption : Aged Society

**Care and Longevity Economy,
Food and Health Security**

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

3. Pandemic Disruption

Government Crisis

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

3. Pandemic Disruption

Management and Preparedness for New Pandemic

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

3. Pandemic Disruption

Food and Health Security

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

3. Pandemic Disruption

**Health Equity : To give different access of health
to get the same health outcome**

**Health Equality : Difference in health outcome
if we give the same opportunity of health access**

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

3. Pandemic Disruption

Reform of Global Health Governance

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

4. Environmental Disruption

**Green Economy, ESG,
Mitigation – Offset – Adaptation, SDGs, SEP**

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

5. Education Disruption

Technology

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

5. Education Disruption

Young Generation

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

6. Political Disruption

**: การเปลี่ยนผู้นำ, ปัญหาความขัดแย้งในภูมิภาคต่าง ๆ
และผลกระทบต่อไทย**

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

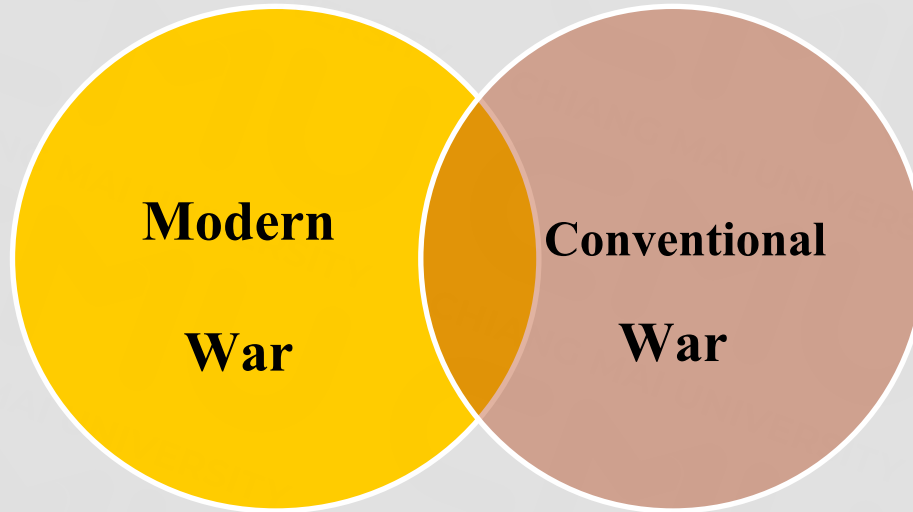
- ปัญหารัสเซีย - ยูเครน
- ปัญหาในตะวันออกกลาง
- ปัญหาไทย – กัมพูชา
 - การชนะทางทหาร
 - การชนะทางการทูต
 - การชนะทางการเมืองระหว่างประเทศ
 - การชนะในการสื่อสารต่อประชาคมโลก
- ความขัดแย้งในเมียนมาร์ : บทบาทของไทย, บทบาทของอาเซียน

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

7. Geo-Political Disruption

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

Modern War and Conventional War



I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

การแข่งขันกันของมหาอำนาจ
: จีน - สหรัฐอเมริกา

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

**การเจรจาเอกนิยม, ทวินิยม
แทนเวทีพหุภาคี (ระบบ UN, WTO)**

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

การจับมือกันของกลุ่มประเทศต่าง ๆ
เพื่อนำไปสู่การเมืองหลายขั้ว

(Unipolar World → Multipolar World)

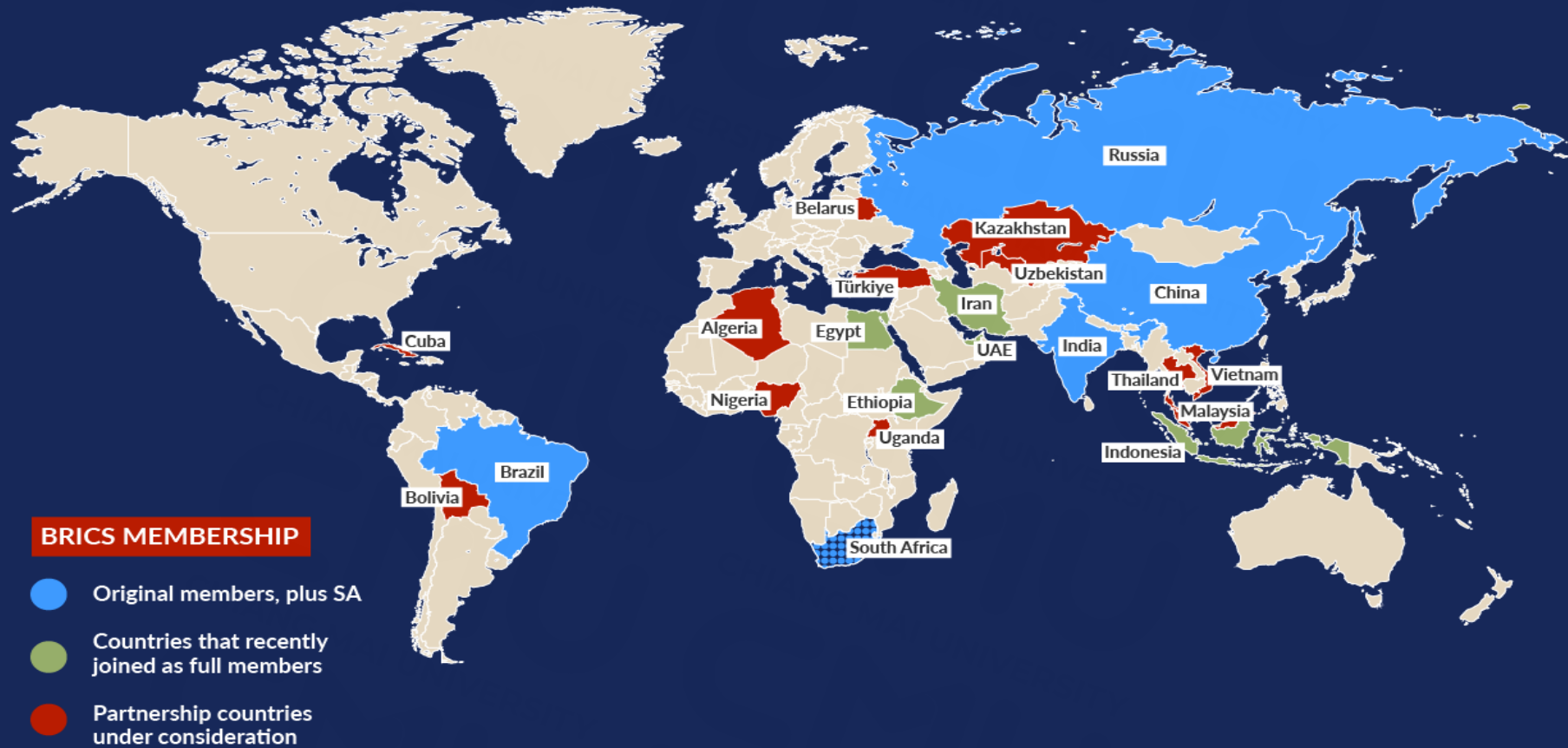
- จีน รัสเซีย ++
- BRICS (Brazil, Russia, India, China, and South Africa) ขยายเป็น BRICS expansion (Iran, Saudi Arabia, United Arab Emirates, Egypt, Ethiopia and Indonesia) และประเทศหุ้นส่วน BRICS (Belarus, Bolivia, Kazakhstan, Cuba, Malaysia, Nigeria, Thailand, Uganda, Uzbekistan, Vietnam)

BRICS

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



BRICS' expanding membership



I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

การจับมือกันของกลุ่มประเทศต่าง ๆ
เพื่อนำไปสู่การเมืองหลายขั้ว

(Unipolar World → Multipolar World)

- SCO (Shanghai Cooperation Organisation)
- Quad เริ่มแปลกแยก

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

8. Geo-Economic Disruption

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

**President Trump
กับ Changing World Order**

President Trump กับ Changing World Order

New World View

- Tariff เป็นอุดมการณ์ → America Great Again**
- Redefining World Trading System : Multilateralism, Free Trade is facing new tests**

President Trump ក៏ បំ្លាស់ Changing World Order

**Foreign Policy : Nationalistic, Play down
Historical Relations**

President Trump ក៏បំ្លាស់ Changing World Order

Trade Policy : Protectionist

President Trump កំពុង Changing World Order

Trade Policy : Cross Sectoral Negotiation

President Trump កំពុង Changing World Order

**Trade Policy : As Instrument for
Political and Security Policy Objectives**

President Trump ក៏បំប្លែង Changing World Order

Negotiation Policy : Transactional

President Trump ក៏ បំ្លាស់ Changing World Order

Political Economy : Openness

President Trump ក៏ បំ្លាស់ Changing World Order

Rearm to Disarm

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

De-dollarization

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

ระบบการชำระเงินระหว่างประเทศ

- จาก swift สู่วางเลือกใหม่ : **Non Dollar Settlement**
- 2015 - จีนพัฒนา **Cross-Border Interbank Payment System (CIPS)** เพื่อเป็นทางเลือกจาก Swift
- การพัฒนาภายใต้ความร่วมมือของ **BRICS** เพื่อป้องกันการถูกคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจ

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

ระบบเงินสำรองระหว่างประเทศใหม่

- ตะกร้าเงินจากสกุลเงินของ BRICS แทน SDRs

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

บทบาทเงินหยวน (RMB)

- **ในฐานะเงินสำรองระหว่างประเทศ (International Reserve)**
- **ในฐานะสกุลเงินที่ใช้ในการค้าระหว่างประเทศ (International Trading Currency)**

Special Drawing Rights (SDRs)

RMB : 12.28 %

USD : 43.38 %

EUR : 29.31 %

JPY : 7.59 %

GBP : 7.44 %

1 August 2022

A dark grey silhouette of a city skyline is positioned at the bottom of the slide. It features various building shapes, including a prominent tower with a spire on the left and a cluster of skyscrapers on the right.

INTERNATIONAL PAYMENT CURRENCY

(GLOBAL PAYMENT)

USD : 47.94 %

EUR : 23.11 %

GBP : 7.24 %

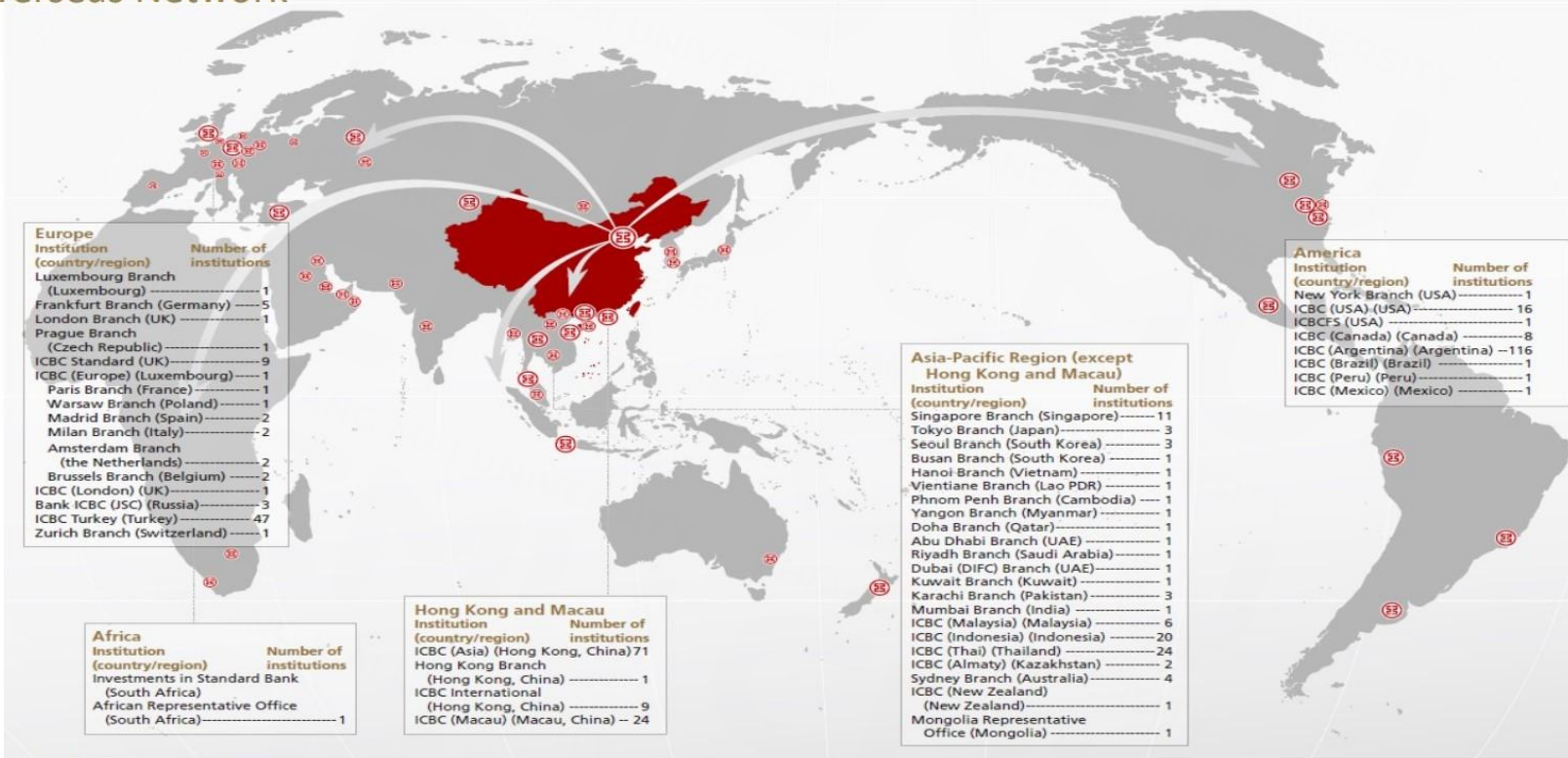
RMB : 2.88 %

JPY : 3.56 %

CAD : 3.04 %

AUD : 1.57 %

Overseas Network



Footprints

- ◆ Globalization started in 1992 with first Rep. Office in Singapore.
- ◆ Global reach in 45 countries with 420 overseas institutions.
- ◆ Access to more than 20 African countries through South Africa Standard Bank (ICBC as largest shareholder).
- ◆ Correspondent bank relationships with 1,543 overseas banks in 146 countries and regions.

I. ความเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Disruptions)

บทบาทเงินหยวน (RMB)

- Petro Yuan - Russia, Saudi-Arabia and.....**

II.

แล้วไทยควรทำอะไร

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

2.1 ความสัมพันธ์ไทย - สหรัฐฯ

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

Multilateralize bilateral and unilateral issues

และร่วมมือกับมิตรประเทศในกลุ่มต่าง ๆ

- **ASEAN**
- **RCEP : Regional Comprehensive Economic Partnership**
- **CPTPP : Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership**

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

Multilateralize bilateral and unilateral issues

และร่วมมือกับมิตรประเทศในกลุ่มต่าง ๆ

- **ACD : Asia Cooperation Dialogue**
- **BFA : Boao Forum for Asia**
- **APEC : Asia – Pacific Economic Cooperation**

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

การเจรจาที่เข้าใจการเมืองสหรัฐฯ

- **Interagency Meeting**
- **Special Envoy**
- **Lobbyist**
- **Politics on the Capitol Hill**

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

การวางยุทธศาสตร์ร่วมกับสหรัฐฯ
ในทศวรรษหน้า

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

- ก) สะพานเชื่อมประเทศลุ่มแม่น้ำโขงและภูมิภาค
- ยุทธศาสตร์ที่ตั้ง
 - การทูตที่ยืดหยุ่น
 - การเมืองระหว่างประเทศที่ไม่เป็นคู่ขัดแย้ง
 - เศรษฐกิจที่ค่อนข้างเปิดเสรี

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

ข) สร้างความเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน

(Co-create partnership)

: ไม่เน้นการเผชิญหน้า แต่เน้นการสร้างความร่วมมือ

➔ Co-create Thailand - US Strategic Dialogue for
the next decade

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

**2.2 ความสัมพันธ์ไทยกับโลก
: หาช่องทางสร้างระเบียบโลกใหม่ ?**

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

- พร้อมปรับตัวเข้าสู่ระเบียบโลกใหม่, มองวิกฤตเป็นโอกาส
: ต้องการผู้นำที่พาฝ่าวิกฤต และแปรวิกฤตเป็นโอกาส

Opportunities



New Order ?



การศึกษา - ปรับตัว



**Technology (AI), Health Care, Longevity Economy,
Green Economy, Sustainability, Tourism, Energy,
Food (Food and Health Security), Bio-diversity**



Best and the Brightest หันมาไทย

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

- การใช้ประโยชน์จากเขตการค้าเสรี (หรือความร่วมมือทางเศรษฐกิจ)
 - อาเซียน – จีน, อาเซียน - อินเดีย, อาเซียน - ญี่ปุ่น (ไทย - ญี่ปุ่น), อาเซียน - เกาหลีใต้, Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP), Bay of Bengal Initiative for Multi-Sectoral Technical and Economic Cooperation (BIMSTEC)

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

— การใช้ประโยชน์จากเวทีความร่วมมือ Asia Cooperation Dialogue (ACD), Asia – Pacific Economic Cooperation (APEC), Forum for East Asia-Latin America Cooperation (FEALAC), Boao Forum for Asia (BFA), กลุ่มประเทศ BRICS (Brazil, Russia, India, China, South Africa)

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

- ไทย – EU ? , ไทย – UK ?
- ตลาดใหม่ในแอฟริกา, เอเชียใต้, เอเชียกลาง, เอเชียตะวันตก
(Look West Policy), South – South Cooperation
- เข้าถึงจีนผ่านมณฑล เข้าถึงอินเดียผ่านรัฐ เข้าถึงสหรัฐ ฯ ผ่านรัฐ

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

Emerging New Economic Order : เศรษฐกิจ 4 โลก มาแทนการค้าพหุภาคี

กับประเทศ
ที่มีเขต
การค้าเสรี

กับสหรัฐฯ

กับจีน

อื่น ๆ

โลกาภิวัตน์ที่เป็นเสี่ยงเลี้ยว (Fragmented Globalization)

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

2.3 การปรับตัวของคนและการศึกษา

- การศึกษาที่ผลิตคนตรงตามตลาดแรงงาน, ผลิตคนที่มีทักษะในยุคความเปลี่ยนแปลงของโลก
- Life Long Learning
- Reskill, Newskill, Upskill vs. Unskill
- Learn – Unlearn – Re-learn

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

2.4 รู้เขา รู้เรา

- ผ่านเลนส์เขา, ผ่านเลนส์เรา

II. แล้วไทยควรทำอย่างไร

2.5 ปฏิรูปกฎหมาย, ระบบราชการ, กระทรวงและกรม
ให้ปรับตัวทันโลกที่เปลี่ยนแปลง

III.

CMU

Transformation ?

III. CMU Transformation ?

- 1. ทักษะของแชมป์ (Champion Mentality) VS.
ทักษะของผู้ท้าชิง (Challenger Mentality)**

III. CMU Transformation ?

2. สร้างผู้บริหาร สร้างคณาจารย์ สร้างนิสิตที่ทัน
การเปลี่ยนแปลงของโลก (Disruptions)
: กวาดสัญญาณอนาคต (Future Foresight)

Future Economy

Future of the
Future Economy

III. CMU Transformation ?

3. เรียนรู้ยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ, การเมือง, การศึกษา
ของประเทศสำคัญในภูมิภาค

III. CMU Transformation ?

4. พร้อมองค์กร ปรับตัว และพร้อมปรับทัศนคติ (Transformation of Mindset)

III. CMU Transformation ?

5. Global Disruptions และ Opportunities

5.1 ไม่แบ่งแยกศาสตร์และวิทยาการ

5.2 ไม่แบ่งแยกภาควิชา, คณะ, สถาบัน

— Technology : AI

— Demographic Disruption

— Pandemic Disruption

— Environment Disruption

— Geo-Political Disruption

5.3 ไม่แบ่งแยกมหาวิทยาลัยหรือประเทศ

III. CMU Transformation ?

**6. CMU Reorganization : Reprofile, Sandbox,
Speed Boat Model เน้น sustainability,
climate action, hospitality mgt**

III. CMU Transformation ?

**7. CMU : A Learning Organization,
An Organization that Learns : Agile, Resilient**

III. CMU Transformation ?

8. CMU : Change before you are forced to change

III. CMU Transformation ?

9. การเรียนการสอน

- Student centered CMU
- Experiential Learning, Action Learning เอกชน, รัฐ, ประชาสังคม, ชุมชน
- Learn – Unlearn – Relearn : Upskill, Reskill, Newskill
- Life Long Learning
- หลักสูตรใหม่ ข้ามศาสตร์และเร็วทันการณ์, ยุบ, ควรรวมหลักสูตรที่มีอยู่
- หลักสูตรข้ามมหาวิทยาลัย ข้ามประเทศ

III. CMU Transformation ?

10. Partnership with top universities

: รู้เขาผ่านเลนส์ของเขา และรู้เราผ่านเลนส์ของเรา

III. CMU Transformation ?

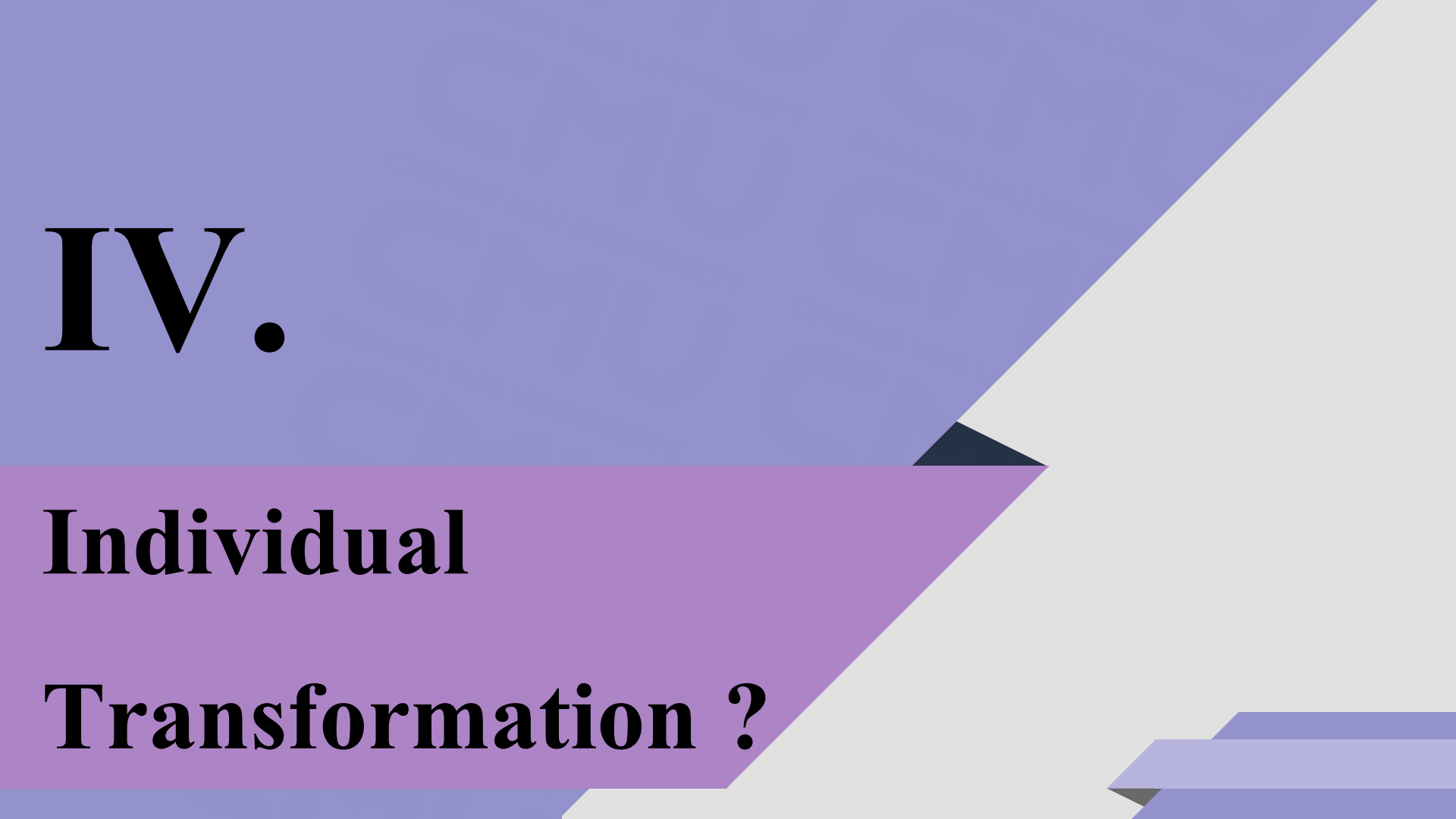
11. Reform Work Process and Bureaucracy

— ลดความตึงตัวของกำแพง

1. คณะ, ภาควิชา, สถาบัน
2. คณบดี, ผอ. กับรองอธิการบดี
3. ระหว่างรองอธิการบดี
4. หน่วยงานภายใต้สำนักต่าง ๆ

III. CMU Transformation ?

12. Regulatory Guillotine

The background features abstract geometric shapes in shades of purple and blue. A large, light purple triangle points downwards from the top right. Below it, a darker purple triangle points upwards from the bottom right. In the bottom right corner, there are several horizontal, overlapping rectangular bars in different shades of blue and purple.

IV.

Individual

Transformation ?

IV. Individual Transformation ?

ปรับตัว ปรับทัศนคติเสมอ

IV. Individual Transformation ?

การบริหารที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว ปรับตัวได้
เพราะต้องการ Economy of Speed
ในยุคปลาเร็วกินปลาช้า

IV. Individual Transformation ?

Growth Mindset
: Learn it All, not know it all

IV. Individual Transformation ?

Be creative while be disciplined

IV. Individual Transformation ?

Our loss is our gain

IV. Individual Transformation ?

Constant and Continuous Communication : ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

- Executive Level Communication + คณะกรรมการต่างๆ
- Mid – Level Communication
- Shared Vision → Shared Responsibility
- การมีส่วนร่วม → sense of ownership, sense of shared community
- คณาจารย์, บุคลากร, นักศึกษา -- เคลื่อนเรือลำนี้ไปด้วยกันท่ามกลาง Disruptions

IV. Individual Transformation ?

Be a Doer : Can Do Attitude

IV. Individual Transformation ?

Execution is key

IV. Individual Transformation ?

ทุกปัญหามีทางออก ไม่ใช่ทุกทางออกมีปัญหา

be part of the solution, not part of the problem

IV. Individual Transformation ?

Inclusivity and participation

- **Creating sense of ownership**
- **Creating sense of community**

IV. Individual Transformation ?

Intergeneration Literacy : Intergeneration Gap

→ Intergeneration Cooperation

Experience vs. New Frontier of knowledge

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

IV. Individual Transformation ?

Strength out of Diversity

: การบังคับให้เหมือน กลับยิ่งทำให้ต่าง
แต่การยอมรับความต่าง อาจทำให้พบความเหมือน

IV. Individual Transformation ?

Complacency is the enemy of success

- ต้องออกจาก Habit of Complacency

สู่ Sense of Urgency และ Challenger Mindset

IV. Individual Transformation ?

Leadership

1. Ego is the enemy of Good Leadership

IV. Individual Transformation ?

Leadership

2. Leadership for change

IV. Individual Transformation ?

Leadership

3. Leader Who Lead

IV. Individual Transformation ?

4. Collective Leadership

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

IV. Individual Transformation ?

5. ผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้ที่สร้างผู้นำรุ่นต่อไป
ผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้ที่นำความเปลี่ยนแปลงได้

IV. Individual Transformation ?

6. ผู้นำต้องทำความไม่พร้อมให้เป็นความพร้อม

IV. Individual Transformation ?

**7. ผู้นำต้องกล้ายกเลิก Initiative ของตนเอง
ที่พิสูจน์แล้วว่าองค์กรไม่พร้อม**

IV. Individual Transformation ?

8. เป็นผู้นำในความเพียงพอและพอเพียง

IV. Individual Transformation ?

9. ผู้นำต้องเป็นผู้นำทางจริยธรรม

IV. Individual Transformation ?

10. ผู้นำต้องแข็งแกร่ง แต่ไม่แข็งกร้าว
อ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอ

IV. Individual Transformation ?

11. ผู้นำต้องยึดมั่นและอย่ายึดติด
ปล่อยวาง แต่ไม่ท้อแท้

IV. Individual Transformation ?

12. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

Graeme Wood กล่าวว่



“โลกไม่เคยผันแปรเร็วขนาดนี้ และจะไม่มีวัน
เปลี่ยนแปลงอย่าง “เชื่องช้า” เช่นวันนี้อีกต่อไป”

“Pace of change has never been this fast
and will never be this slow again”

Johann Wolfgang von Goethe กล่าวว่่า



“สิ่งที่ไม่ได้เริ่มต้นขึ้นในวันนี้
มันก็ไม่มีทางที่จะสำเร็จได้ในวันพรุ่งนี้”

“What is not started today
is never finished tomorrow”

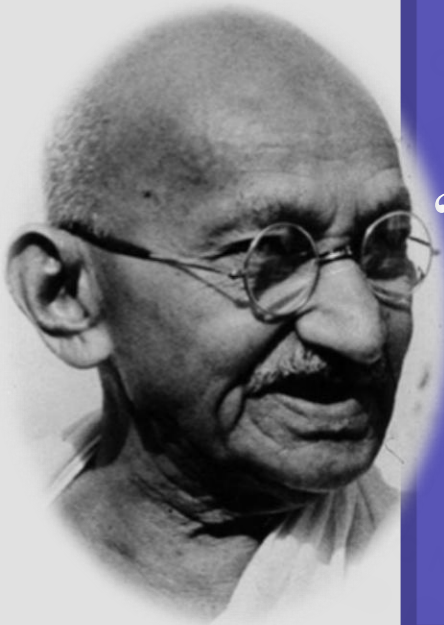
H. Jackson Brown, Jr. กล่าวว่่า



“การเตรียมตัวที่ดีที่สุดของวันพรุ่งนี้
คือ การที่คุณทำวันนี้ให้ดีที่สุด”

“The best preparation for tomorrow
is doing your best today”

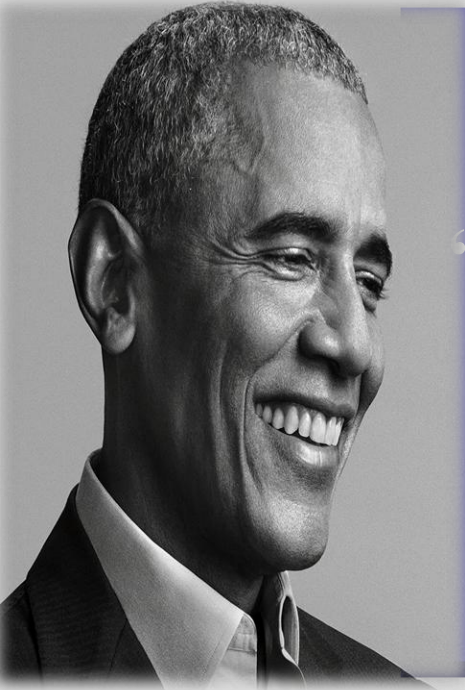
ท่านมหาตมคานธี กล่าวว่า



“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.”



สรุป

**โลกกำลังเข้าสู่ New Global Disruptions
and New Global Order หรือ Not new but
not the same global order that we used to live in
ที่เราต้องตระหนักและเข้าใจ**

โลกกำลังเข้าสู่ New Order ที่เปลี่ยนแปลงเร็ว
และแบ่งสังคมเป็นเรื่อง ไม่ใช่แบ่งตามศาสตร์
และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน

**มช. พร้อมเป็นส่วนหนึ่งของ
New Global Order หรือยัง ?**

ชาวมช. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง,
พร้อมเปลี่ยนแปลง ตามสังคม
ที่เปลี่ยนแปลงหรือเปล่า ?

ชาวมช. เป็นคนเก่ง

“แต่ต้องเก่งในการเปลี่ยนแปลง
ไม่ใช่เก่งเรื่องไม่เปลี่ยน”



สถานการณ์ต่างประเทศที่ส่งผลกระทบต่อ ประเทศและมหาวิทยาลัยไทย

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. สุรเกียรติ์ เสถียรไทย

นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ประธานคณะกรรมการเพื่อสันติภาพและความปรองดองแห่งเอเชีย (APRC)

อดีตรองนายกรัฐมนตรี อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ
และอดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

การสัมมนาระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) ระหว่างกรรมการ

สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประจำปี 2568

วันเสาร์ที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2568 เวลา 09.00 – 10.00 น.

ณ โรงแรมเจดับบลิว แมริออท เขาหลัก รีสอร์ท แอนด์ สปา

