

Báo cáo Tư vấn Chiến lược: Lộ trình Chuyển đổi Số, Kiến trúc Doanh nghiệp và Hệ sinh thái Công nghệ Giáo dục (2026-2028) cho Nguyễn Hoàng Group (NHG)

Người gửi: Principal Consultant, Enterprise Architecture & EdTech Strategy

Người nhận: Hội đồng Quản trị và Ban Lãnh đạo Cấp cao Nguyễn Hoàng Group (NHG)

Ngày: 16 tháng 12 năm 2025

Chủ đề: Xây dựng Hệ sinh thái Giáo dục Số Tích hợp và Thông minh: Bài học từ các Tập đoàn Giáo dục Đa quốc gia tại Đông Nam Á và Trung Quốc

1. Tóm tắt Điều hành (Executive Summary)

Báo cáo chiến lược này được xây dựng nhằm đáp ứng yêu cầu cấp thiết của Nguyễn Hoàng Group (NHG) trong việc hoạch định một lộ trình công nghệ toàn diện kéo dài 36 tháng, hướng tới mục tiêu củng cố vị thế là tập đoàn giáo dục tư nhân hàng đầu Việt Nam và vươn tầm khu vực. Trong bối cảnh NHG đang vận hành một hệ sinh thái đa dạng trải dài từ mầm non đến đại học (K-12 đến Higher Education) với nhiều thương hiệu và phân khúc khác nhau, công nghệ không còn đơn thuần là công cụ hỗ trợ vận hành (back-office support) mà đã trở thành động lực cốt lõi (core driver) cho sự tăng trưởng bền vững, tối ưu hóa chi phí và nâng tầm trải nghiệm người học. Để đưa ra những tư vấn chính xác và thực tiễn nhất, chúng tôi đã thực hiện một nghiên cứu chuyên sâu về hệ sinh thái phần mềm giáo dục tại các tập đoàn tương đồng về quy mô và cấu trúc tại 5 thị trường trọng điểm: Philippines, Malaysia, Thái Lan, Indonesia và Trung Quốc.

Kết quả phân tích từ hơn 300 tài liệu nghiên cứu và dữ liệu thực tế cho thấy một sự dịch chuyển mô hình (paradigm shift) rõ rệt trong quản trị công nghệ giáo dục tại khu vực. Chúng ta đang chứng kiến sự thoái trào của các hệ thống phần mềm rời rạc, cục bộ và sự trỗi dậy mạnh mẽ của mô hình "Hệ sinh thái Siêu ứng dụng" (SuperApp Ecosystem) kết hợp với quản trị dựa trên dữ liệu tập trung (Data-Driven Governance). Các tập đoàn giáo dục hàng đầu như Binus University (Indonesia), Taylor's Education Group (Malaysia) hay Hope Education Group (Trung Quốc) đều đã chuyển dịch thành công từ việc mua sắm phần mềm đơn lẻ sang xây dựng nền tảng tích hợp (Platformization), cho phép họ quản lý hàng trăm ngàn sinh viên với hiệu quả vận hành tối ưu.

Những phát hiện chiến lược từ nghiên cứu bao gồm:

Thứ nhất, sự thống trị của "Campus SuperApp" tại các thị trường mới nổi như Indonesia và Trung Quốc. Thay vì phân mảnh trải nghiệm sinh viên trên nhiều cổng thông tin web (web

portals) truyền thống, các đơn vị tiên phong như Binus hay các trường thuộc hệ sinh thái Alibaba/ByteDance đã gói gọn toàn bộ vòng đời sinh viên – từ tuyển sinh, học tập, thanh toán đến tìm kiếm việc làm – vào một ứng dụng di động duy nhất.¹ Đây là chìa khóa để nâng cao sự gắn kết (engagement) của thế hệ Gen Z.

Thứ hai, **ERP đám mây (Cloud ERP)** đóng vai trò là xương sống cho chiến lược Mua bán & Sáp nhập (M&A). Các tập đoàn tăng trưởng nóng qua M&A như Hope Education Group (Trung Quốc) hay Phinma Education (Philippines) đều sử dụng các hệ thống ERP và tuyển sinh tập trung (Unified Enrollment Systems) làm công cụ để nhanh chóng tích hợp các trường thành viên mới, áp đặt quy chuẩn tài chính và tối ưu hóa chi phí vận hành ngay lập tức.⁴

Thứ ba, **Trí tuệ nhân tạo (AI)** đã chuyển dịch từ giai đoạn thử nghiệm sang ứng dụng thực dụng. Tại Philippines, nơi tỷ lệ duy trì sinh viên là thách thức lớn, AI được sử dụng sâu rộng trong việc dự báo nguy cơ bỏ học (Student Retention Prediction) dựa trên dữ liệu hành vi và nhân khẩu học.⁷ Tại Malaysia, AI đang tối ưu hóa thời khóa biểu và tài nguyên cơ sở vật chất.⁸

Cuối cùng, **Dữ liệu là tài sản chiến lược tối thượng**. Việc xây dựng một Kho dữ liệu (Data Warehouse) hoặc Hồ dữ liệu (Data Lake) tập trung, như mô hình "Satu Data" (One Data) của Telkom University⁹, là bước đi bắt buộc để NHG có thể quản trị xuyên suốt đa phân khúc, từ đó tạo ra cái nhìn 360 độ về khách hàng và tối ưu hóa giá trị vòng đời (Customer Lifetime Value).

Lộ trình 36 tháng đề xuất cho NHG được cấu trúc thành ba giai đoạn chiến lược: **Giai đoạn 1 - củng cố Cốt lõi & Dữ liệu (Foundation & Consolidation)** tập trung vào việc làm sạch dữ liệu và chuẩn hóa hệ thống ERP/SIS; **Giai đoạn 2 - Trải nghiệm Hợp nhất & Tích hợp (Unification & Integration)** hướng tới việc ra mắt SuperApp và nền tảng tích hợp; và **Giai đoạn 3 - AI Hóa & Hệ sinh thái Thông minh (AI-Driven Ecosystem)** nhằm triển khai các mô hình dự báo nâng cao và mở rộng chuỗi giá trị. Mục tiêu cuối cùng là biến NHG thành một "Tech-Ed Conglomerate" nơi công nghệ xóa nhòa ranh giới giữa các cơ sở vật lý và không gian số, mang lại hiệu quả vận hành vượt trội và vị thế dẫn đầu khu vực.

2. Phân tích Chuyên sâu Cảnh quan Công nghệ Giáo dục Khu vực (Regional Landscape Deep Dive)

Phần này cung cấp một bản phân tích toàn diện và chi tiết về các mô hình công nghệ thành công tại khu vực Đông Nam Á và Trung Quốc. Đây không chỉ là các ví dụ tham khảo mà là những mô hình hoạt động (operating models) đã được kiểm chứng, cung cấp các bài học cụ thể về kiến trúc, lựa chọn nhà cung cấp và chiến lược triển khai cho NHG.

2.1. Indonesia: Diễn hình về Chiến lược "Mobile-First" và Hệ sinh thái

Số Khép kín

Indonesia, với đặc thù địa lý phân tán mạnh mẽ và cơ cấu dân số trẻ tương đồng với Việt Nam, cung cấp những bài học quý giá nhất về việc xây dựng trải nghiệm người dùng trên thiết bị di động. Các trường đại học tư thục hàng đầu như **Binus University** và **Telkom University** đã vượt qua giai đoạn số hóa quy trình cơ bản để tiến tới mô hình hệ sinh thái số toàn diện, nơi mọi điểm chạm đều được tối ưu hóa cho kỷ nguyên smartphone.

Binus University và Hệ sinh thái SuperApp "Binusmaya":

Binus University đại diện cho mô hình "Công nghệ là Lợi thế Cạnh tranh" (Technology as a Competitive Advantage). Thay vì chấp nhận các giải pháp cổng thông tin web (web portals) truyền thống vốn cồng kềnh và khó sử dụng trên di động, Binus đã đầu tư mạnh mẽ vào việc phát triển Binusmaya và Binus Mobile – một siêu ứng dụng tích hợp mọi khía cạnh của đời sống sinh viên.¹

Hệ thống này không chỉ đơn thuần là xem điểm hay lịch học. Nó tích hợp sâu vào quy trình học tập (LMS), cho phép sinh viên tham gia diễn đàn thảo luận, nộp bài tập, và tương tác với giảng viên ngay trên ứng dụng.¹ Đáng chú ý, tính năng "Binus Career Widget" và "Internship Widget" được nhúng trực tiếp vào dashboard, kết nối sinh viên với cơ hội việc làm ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường.¹⁰ Điều này tạo ra một vòng khép kín từ đào tạo đến việc làm, tăng cường giá trị của tấm bằng Binus. Về mặt hạ tầng, Binus sử dụng **SAP** làm lõi ERP cho quản trị tài chính và nhân sự¹¹, đảm bảo tính ổn định và khả năng kiểm toán cho quy mô lớn, trong khi lớp trải nghiệm người dùng (Front-end) được tự phát triển (in-house development) để đảm bảo tính linh hoạt và độc đáo. Sự hợp tác chiến lược với Apple để mở **Apple Developer Academy** ngay trong khuôn viên trường¹³ không chỉ giúp Binus đào tạo nhân tài chất lượng cao mà còn tạo ra nguồn lực nội bộ dồi dào để liên tục phát triển và nâng cấp các ứng dụng cho chính hệ sinh thái của trường.

Telkom University và Chiến lược "Satu Data" (One Data):

Trong khi Binus mạnh về trải nghiệm người dùng, Telkom University lại mang đến bài học sâu sắc về quản trị dữ liệu. Đối mặt với thách thức dữ liệu phân mảnh giữa các khoa và phòng ban, Telkom đã triển khai dự án "Satu Data" (One Data) và hệ thống quản lý tích hợp i-Gracias.⁹ Chiến lược này tập trung vào việc xây dựng một Kho dữ liệu (Data Warehouse) tập trung, nơi dữ liệu từ mọi nguồn – từ hệ thống quản lý học tập, tài chính, đến các cảm biến IoT trong mô hình Smart Campus – được thu thập, làm sạch và chuẩn hóa.⁹ Nhờ đó, Telkom có thể triển khai các dashboard thông minh (Business Intelligence) để theo dõi các chỉ số hiệu suất trọng yếu (KPIs) theo thời gian thực, từ mức tiêu thụ năng lượng của các tòa nhà xanh¹⁵ đến năng suất nghiên cứu khoa học của giảng viên thông qua hệ thống **iPlatinum**.¹⁶ Sự minh bạch và nhất quán của dữ liệu này là nền tảng cho việc ra quyết định chính xác và quản trị hiệu quả tại một đại học quy mô lớn.

2.2. Malaysia: Mô hình "Integrated Enterprise" và Chuẩn mực Quốc tế

Tại Malaysia, thị trường giáo dục tư nhân có mức độ cạnh tranh cao và định hướng quốc tế

hóa mạnh mẽ. Các tập đoàn như **Taylor's Education Group (TEG)** và **Sunway Education Group** đại diện cho phân khúc cao cấp, nơi công nghệ được sử dụng để đảm bảo chất lượng vận hành đạt chuẩn toàn cầu và nâng tầm thương hiệu.

Taylor's Education Group (TEG) và Cuộc Cách mạng Cloud ERP:

TEG đã thực hiện một bước đi táo bạo và đầy tham vọng khi quyết định thay thế mạng lưới các hệ thống kế toán và quản lý rời rạc tại 86 đơn vị thành viên bằng một nền tảng Oracle Cloud duy nhất cho tài chính và chuỗi cung ứng.⁶ Trước đó, sự phân mảnh hệ thống (với các legacy systems như Lawson, Baan...) khiến việc tổng hợp báo cáo tài chính cấp tập đoàn trở nên chậm chạp và thiếu chính xác. Việc chuyển đổi sang Oracle Cloud, kết hợp với SAP

SuccessFactors cho quản trị nhân sự 17, đã cho phép TEG có được cái nhìn tài chính hợp nhất theo thời gian thực (Real-time financial consolidation) và chuẩn hóa quy trình mua sắm, quản lý tài sản trên toàn bộ mạng lưới đa quốc gia (Malaysia, Singapore, Việt Nam).

Bên cạnh đó, Taylor's cũng đầu tư mạnh vào công nghệ học tập (Learning Tech) với hệ thống **ReWIND** (tự động ghi hình và lưu trữ bài giảng) và không gian học tập tương lai **X-Space**.¹⁸

Các công nghệ này được tích hợp sâu với LMS (Moodle/Canvas)¹⁹, tạo ra một môi trường học tập linh hoạt (Flexible Learning) chất lượng cao, giúp Taylor's duy trì vị thế là đại học tư thục hàng đầu Đông Nam Á.¹⁷

Sunway Education Group và CRM Tiên phong:

Sunway đang dẫn đầu trong việc ứng dụng các giải pháp CRM (Quản lý quan hệ khách hàng) thế hệ mới. Họ là đơn vị giáo dục đại học đầu tiên tại Malaysia triển khai Salesforce Agentforce, sử dụng các tác nhân AI (AI Agents) để quản lý quy trình tuyển sinh và chăm sóc sinh viên.⁸ Hệ thống này cho phép tự động hóa việc trả lời thắc mắc, phân loại tiềm năng (lead scoring) và cá nhân hóa lộ trình tư vấn cho hàng ngàn ứng viên, giúp tối ưu hóa tỷ lệ chuyển đổi trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt. Đồng thời, Sunway cũng phát triển ứng dụng Sunway MyCampus tích hợp bản đồ điều hướng trong nhà (indoor navigation) và tin tức, tạo sự thuận tiện tối đa cho sinh viên trong khuôn viên rộng lớn.²¹

2.3. Philippines: Phân tích Dữ liệu (Analytics) để Giải quyết Bài toán Tỷ lệ Duy trì

Philippines đối mặt với thách thức lớn về tỷ lệ duy trì sinh viên (student retention) và sự liên kết giữa đào tạo và việc làm. Do đó, các tập đoàn giáo dục tại đây tập trung nguồn lực công nghệ vào mảng Analytics và các hệ thống hỗ trợ sự thành công của sinh viên (Student Success).

Mapúa University và AI Dự báo Bỏ học:

Mapúa University nổi tiếng là đơn vị tiên phong trong chuyển đổi số với hệ thống LMS Cardinal Edge (dựa trên Blackboard) vận hành song song với Canvas.²³ Tuy nhiên, điểm sáng giá nhất trong chiến lược của họ là việc ứng dụng Phân tích dữ liệu học tập (Learning Analytics) và AI để dự báo nguy cơ bỏ học.⁷ Họ thu thập dữ liệu vi mô (micro-level data) như tần suất đăng nhập LMS, điểm số các bài kiểm tra nhỏ, và dữ liệu vĩ mô (macro-level) như thông tin nhân khẩu học để chạy các mô hình phân loại (classification models) như Decision Tree.⁷ Kết quả từ các mô hình này giúp xác định sớm những sinh viên có nguy cơ rớt môn hoặc bỏ học, từ đó

kích hoạt các biện pháp can thiệp sớm (Early Intervention) từ đội ngũ cố vấn học tập, giúp cải thiện đáng kể tỷ lệ tốt nghiệp.

STI Education Systems và Hệ thống E2E:

STI Holdings, với mạng lưới trường học rộng khắp, đã phát triển một hệ thống độc đáo gọi là "Enrollment to Employment" (E2E) System.²⁵ Hệ thống này không chỉ quản lý thông tin sinh viên đơn thuần mà theo dõi toàn bộ hành trình từ khi tuyển sinh đến khi có việc làm. Dữ liệu từ E2E giúp STI điều chỉnh chương trình đào tạo sát với nhu cầu thị trường lao động, đảm bảo tỷ lệ có việc làm cao cho sinh viên tốt nghiệp. Về mặt vận hành, STI cũng chuyển dịch mạnh mẽ sang Oracle NetSuite ERP ²⁶ để quản lý tài chính tập trung cho hơn 60 cơ sở, minh chứng cho việc Cloud ERP là giải pháp tối ưu cho các mô hình chuỗi trường học quy mô lớn.

Phinma Education:

Phục vụ phân khúc thu nhập thấp hơn, Phinma Education áp dụng chiến lược công nghệ thực dụng và hiệu quả về chi phí. Họ hợp tác chặt chẽ với Lenovo và Microsoft để xây dựng hạ tầng CNTT linh hoạt, sử dụng mô hình "Device as a Service" để giảm chi phí đầu tư ban đầu (CAPEX) và chuyển sang chi phí vận hành (OPEX).⁴ Sự linh hoạt này cho phép họ mở rộng nhanh chóng ra các thị trường mới như Indonesia mà không gặp rào cản lớn về hạ tầng công nghệ.

2.4. Trung Quốc: Quy mô Khổng lồ và Mô hình OMO (Online-Merge-Offline)

Trung Quốc cung cấp một góc nhìn hoàn toàn khác về quy mô và sự tích hợp sâu rộng. Các tập đoàn giáo dục tại đây quản lý hàng trăm ngàn sinh viên và sử dụng công nghệ để giải quyết bài toán quản trị quy mô lớn (Massive Scale Management).

Hope Education Group và Chiến lược "M&A in a Box":

Hope Education Group (HEG) là ví dụ điển hình cho việc sử dụng công nghệ để hỗ trợ chiến lược tăng trưởng qua M&A. Họ đã xây dựng một Hệ thống Thông tin Khuôn viên Thông minh Thống nhất (Unified Intelligent Campus Information System).⁵ Khi HEG mua lại một trường mới, họ ngay lập tức triển khai hệ thống này để thay thế các quy trình cũ, giúp áp đặt quy chuẩn quản lý tập đoàn, kiểm soát chi phí mua sắm tập trung và giảm thiểu rủi ro vận hành. Hệ thống này đóng vai trò như một "bộ công cụ quản trị" (management toolkit) giúp HEG nhân bản mô hình thành công của mình một cách nhanh chóng.

Hệ sinh thái Digital Workplace trên nền tảng SuperApp (DingTalk/Lark):

Khác với các nước phương Tây dùng Email là chính, các trường đại học và tập đoàn giáo dục Trung Quốc vận hành dựa trên các nền tảng DingTalk (Alibaba) hoặc Lark/Feishu (ByteDance).² Đây không chỉ là ứng dụng chat, mà là những "Hệ điều hành Doanh nghiệp" (Enterprise OS) tích hợp mọi thứ: từ chấm công, phê duyệt văn bản (e-Office), quản lý dự án, đến tổ chức lớp học ảo và livestream bài giảng. Mô hình OMO (Online-Merge-Offline) này cho phép các trường duy trì hoạt động liên tục và liền mạch bất chấp các biến động như dịch bệnh hay thiên tai. Dữ liệu từ các tương tác trên DingTalk/Lark cũng cung cấp cái nhìn sâu sắc về hiệu suất làm việc của nhân sự.

Thị trường Phần mềm Nội địa Đặc thù:

Tại Trung Quốc, các giải pháp SIS nội địa như Kingosoft và Zhengfang Software chiếm thị

phần áp đảo.³² Các hệ thống này được thiết kế tối ưu cho quy trình quản lý đào tạo đặc thù của Trung Quốc và tích hợp sẵn với các nền tảng quốc gia. Về nội dung số, các nền tảng chia sẻ tài nguyên như Zhihuishu (Shanghai Able) và Chaoxing Erya 35 cho phép các trường chia sẻ khóa học và giảng viên chất lượng cao, giải quyết bài toán thiếu hụt nhân sự tại các cơ sở ở tỉnh lẻ.

2.5. Thailand: Đổi mới Sáng tạo và Hạ tầng Đám mây

Thái Lan đang nổi lên như một trung tâm đổi mới sáng tạo trong EdTech với sự hỗ trợ mạnh mẽ từ các nền tảng đám mây toàn cầu.

Rangsit University và Bangkok University:

Rangsit University tập trung vào đổi mới kỹ thuật số (Digital Innovation) với việc triển khai RSU Cyber University LMS 38, tạo điều kiện cho học tập linh hoạt và từ xa. Trong khi đó, Bangkok University hợp tác với Elice LXP (Learning Experience Platform) để nâng cao năng lực lập trình và công nghệ cho sinh viên 39, chuyển dịch từ LMS truyền thống sang nền tảng trải nghiệm học tập hiện đại.

Panyapiwat Institute of Management (PIM):

Là đại học doanh nghiệp (Corporate University) thuộc CP Group, PIM có mô hình đào tạo dựa trên công việc (Work-based Learning) rất đặc thù.⁴⁰ Hệ thống công nghệ của họ được thiết kế để kết nối chặt chẽ giữa nhà trường và mạng lưới bán lẻ khổng lồ của CP All (7-Eleven), đảm bảo sinh viên được thực hành và đánh giá kỹ năng thực tế ngay tại doanh nghiệp.

3. Kiến trúc Công nghệ & Các Mô hình Stack Phổ biến (Common Stack Patterns)

Dựa trên phân tích khu vực, chúng tôi xác định các mô hình kiến trúc công nghệ (Technology Stack) phổ biến mà NHG có thể cân nhắc. Việc lựa chọn mô hình phù hợp sẽ quyết định chi phí đầu tư (TCO), khả năng mở rộng (Scalability) và trải nghiệm người dùng.

3.1. Mô hình "Best-of-Breed" (Kiểu phương Tây/Malaysia)

Đây là mô hình Taylor's Education Group và các trường quốc tế cao cấp thường áp dụng.

- **Core SIS:** Sử dụng các giải pháp quốc tế hàng đầu như **Oracle PeopleSoft**, **Ellucian Banner** hoặc các giải pháp Cloud native mới nổi như **Workday Student**.
- **LMS:** **Canvas** hoặc **Blackboard (SaaS)**. Đây là các chuẩn mực toàn cầu, đảm bảo khả năng tích hợp nội dung và công cụ giảng dạy tiên tiến nhất.
- **ERP:** **SAP S/4HANA** hoặc **Oracle NetSuite**. Phù hợp cho quản trị tài chính phức tạp, đa quốc gia, đa tiền tệ.
- **Integration:** Sử dụng Middleware mạnh mẽ như **MuleSoft** hoặc **Boomi** để kết nối các hệ thống rời rạc này lại với nhau.
- **Ưu điểm:** Chức năng chuyên sâu tốt nhất cho từng mảng (Best-in-class features), hỗ trợ tốt cho xếp hạng quốc tế (Global Ranking).
- **Nhược điểm:** Chi phí bản quyền và triển khai cực cao. Độ phức tạp khi tích hợp lớn. Trải nghiệm người dùng có thể bị phân mảnh nếu không đầu tư xây dựng cổng thông tin

(Unified Portal) tốt.

3.2. Mô hình "Hệ sinh thái Siêu ứng dụng" (Kiểu Indonesia)

Mô hình Binus University theo đuổi, rất phù hợp với văn hóa sử dụng di động tại Việt Nam.

- **Core SIS:** Thường được **tự xây dựng (In-house)** hoặc tùy biến sâu trên nền tảng mã nguồn mở (Open Source) để phù hợp tuyệt đối với quy trình đào tạo đặc thù và linh hoạt thay đổi.
- **Experience Layer: Mobile App (Native)** là trung tâm của mọi tương tác. Chiến lược "API-first" được áp dụng triệt để: mọi dịch vụ từ SIS, Library, Parking, Payment đều được API hóa để đẩy lên SuperApp.
- **ERP:** Vẫn sử dụng **SAP** hoặc các ERP tiêu chuẩn làm Backend để đảm bảo an toàn tài chính, nhưng người dùng cuối (sinh viên, giảng viên) hiếm khi tương tác trực tiếp với ERP. Họ tương tác qua các giao diện thân thiện của SuperApp.
- **Ưu điểm:** Trải nghiệm người dùng (UX) xuất sắc, thương hiệu công nghệ mạnh mẽ, cực kỳ linh hoạt để tung ra tính năng mới.
- **Nhược điểm:** Đòi hỏi đội ngũ phát triển phần mềm nội bộ (In-house Dev Team) hùng hậu và chất lượng cao (như Binus có hàng trăm nhân sự IT). Rủi ro phụ thuộc vào nhân sự chủ chốt (key person risk) và gánh nặng bảo trì hệ thống tự code.

3.3. Mô hình "Digital Workplace OMO" (Kiểu Trung Quốc)

Mô hình thực dụng, chi phí thấp và triển khai nhanh.

- **Core Platform: DingTalk (Alibaba) hoặc Lark (ByteDance)** đóng vai trò là "Hệ điều hành" của doanh nghiệp.
- **SIS/ERP:** Là các "Mini-app" hoặc module được tích hợp chạy ngay bên trong DingTalk/Lark. Quy trình phê duyệt, chấm công, tuyển sinh đều diễn ra trên khung chat.
- **Ưu điểm:** Triển khai cực nhanh (tính bằng tuần), chi phí thấp (thường tính theo user với giá cạnh tranh), tính di động tuyệt đối. Nhân viên và giảng viên dễ dàng tiếp nhận do giao diện quen thuộc giống ứng dụng chat xã hội.
- **Nhược điểm:** Vấn đề về chủ quyền dữ liệu (Data Sovereignty) nếu sử dụng nền tảng nước ngoài. Sự phụ thuộc lớn vào một nhà cung cấp duy nhất (Vendor Lock-in). Khó tùy biến sâu các quy trình học thuật phức tạp (như xếp lịch thi chồng chéo, quản lý tín chỉ đa ngành).

3.4. Đề xuất Kiến trúc Lai (Hybrid Composable Architecture) cho NHG

Đối với NHG, với sự đa dạng từ K-12 (yêu cầu tương tác phụ huynh cao) đến Đại học (yêu cầu quản lý tín chỉ phức tạp), chúng tôi đề xuất kiến trúc "**Composable Enterprise**". Đây là sự kết hợp linh hoạt các thành phần tốt nhất của các mô hình trên:

1. **Lõi Quản trị (Core Governance Layer - ERP & SIS):** Nên mua giải pháp đóng gói (COTS) để đảm bảo chuẩn mực. Đề xuất **SAP S/4HANA** hoặc **Oracle NetSuite** cho Tài chính/Mua sắm tập đoàn (học hỏi từ Taylor's/STI). Đối với SIS, có thể sử dụng các giải

pháp chuyên biệt khác nhau cho K-12 và Đại học nhưng phải có chuẩn dữ liệu chung.

2. **Lớp Dữ liệu (Data Fabric):** Xây dựng một **Data Lakehouse** chung cho cả tập đoàn (như mô hình Telkom). Dữ liệu từ K-12 SIS và University SIS sẽ đổ về đây để phân tích vòng đời trọn vẹn của học sinh (Customer Lifetime Value) và tạo ra hồ sơ học tập suốt đời (Lifelong Learning Profile).
3. **Lớp Trải nghiệm (Experience Layer):** Phát triển "**NHG SuperApp**" (tương tự Binus) đóng vai trò là lớp vỏ thống nhất. Bên dưới vỏ này, API Gateway sẽ điều hướng gọi về các hệ thống SIS/LMS khác nhau tùy theo người dùng là phụ huynh K-12 hay sinh viên ĐH. Điều này đảm bảo thương hiệu NHG được nhận diện nhất quán.

4. Danh mục Ứng dụng AI (AI Use Case Portfolio) và Cơ chế Triển khai

AI không nên được triển khai tràn lan theo trào lưu mà cần tập trung vào các điểm chạm tạo ra giá trị kinh tế hoặc trải nghiệm rõ rệt. Dựa trên thực tế đã kiểm chứng tại Mapúa, Binus và các trường Trung Quốc, dưới đây là danh mục AI tiềm năng và khả thi cho NHG.

4.1. Nhóm Tăng trưởng & Tuyển sinh (Growth & Enrollment)

- **Lead Scoring & Prediction (Mô hình Taylor's/Salesforce):** Thay vì xử lý danh sách khách hàng tiềm năng một cách thủ công và cảm tính, NHG có thể sử dụng Machine Learning để chấm điểm tiềm năng của từng hồ sơ (Lead Scoring). Hệ thống sẽ phân tích dữ liệu lịch sử (nguồn gốc trường cấp 3, vùng miền, tương tác trên website, thời gian phản hồi email) để dự đoán xác suất nhập học. Điều này giúp đội ngũ tư vấn tập trung nguồn lực vào nhóm có khả năng chuyển đổi cao nhất, tối ưu hóa chi phí marketing (CAC).
- **Omnichannel Chatbot với Generative AI:** Triển khai chatbot thế hệ mới sử dụng các mô hình ngôn ngữ lớn (LLM) như GPT-4 hoặc Claude được tinh chỉnh (fine-tuned) trên dữ liệu tuyển sinh của NHG (kỹ thuật RAG - Retrieval-Augmented Generation). Chatbot này có khả năng tư vấn lộ trình học tập cá nhân hóa, so sánh các chương trình học, và trả lời thắc mắc 24/7 trên đa kênh (Zalo, Facebook, Web) với ngôn ngữ tự nhiên, vượt trội so với chatbot kịch bản cũ.

4.2. Nhóm Giữ chân & Thành công của Sinh viên (Student Success & Retention)

- **Hệ thống Cảnh báo Sớm (Early Warning System - Học hỏi từ Mapúa):** Đây là ứng dụng AI có tác động tài chính trực tiếp nhất. Bằng cách phân tích dữ liệu thời gian thực từ LMS (tần suất đăng nhập, thời gian xem bài giảng), SIS (điểm danh, điểm số) và ERP (lịch sử đóng phí), hệ thống có thể phát hiện các "tín hiệu rủi ro" (ví dụ: vắng 2 buổi liên tiếp + trễ hạn học phí + điểm bài quiz thấp). Cảnh báo sẽ được gửi tự động đến Cố vấn học tập (Academic Advisor) để can thiệp kịp thời, giúp giữ chân sinh viên và ổn định nguồn thu.
- **Adaptive Learning Paths (Cá nhân hóa Học tập):** Sử dụng AI để phân tích phong cách

học tập và kết quả kiểm tra của sinh viên. Nếu sinh viên gặp khó khăn với một khái niệm Toán học, hệ thống trên LMS sẽ tự động đề xuất các tài liệu bổ trợ (video, bài tập) phù hợp từ kho học liệu số của NHG (tương tự mô hình Zhihuishu), giúp sinh viên lấp lỗ hổng kiến thức mà không cần đợi giảng viên hướng dẫn.

4.3. Nhóm Vận hành Tối ưu (Operational Excellence)

- **Tối ưu hóa Thời khóa biểu và Tài nguyên (Automated Scheduling):** Với quy mô nhiều cơ sở và hàng ngàn lớp học của NHG, việc xếp thời khóa biểu thủ công là cực kỳ kém hiệu quả. Sử dụng các thuật toán tối ưu hóa (Optimization Algorithms) và AI có thể giải quyết bài toán phức tạp này trong vài phút, tối ưu hóa tỷ lệ lấp đầy phòng học (Room Utilization Rate), giảm thiểu xung đột lịch trình và tiết kiệm chi phí năng lượng.
- **Quản lý Năng lượng Smart Campus (Học hỏi từ Telkom):** Tích hợp dữ liệu từ cảm biến IoT vào hệ thống phân tích. AI sẽ học mô hình sử dụng của từng tòa nhà để tự động điều chỉnh hệ thống điều hòa/chiếu sáng, tắt thiết bị khi không có lịch học, giúp tiết kiệm hàng tỷ đồng chi phí điện năng mỗi năm trên toàn tập đoàn.

5. Lộ trình Chiến lược 36 Tháng (Strategic Roadmap)

Lộ trình chuyển đổi số cho NHG được thiết kế để cân bằng giữa nhu cầu đạt được những kết quả nhanh chóng ("quick wins") và việc xây dựng nền móng bền vững cho dài hạn. Lộ trình này chia làm 3 giai đoạn, mỗi giai đoạn kéo dài 12 tháng.

Giai đoạn 1: Nền móng & Hợp nhất (Tháng 1 - 12)

Mục tiêu chiến lược: Dữ liệu sạch, Quy trình chuẩn, Hệ thống lõi ổn định.

Trong năm đầu tiên, trọng tâm không phải là các tính năng hào nhoáng mà là "dọn dẹp" và củng cố hạ tầng.

- **Hành động 1 (Core ERP/SIS Standardization):** Thực hiện đánh giá toàn diện (audit) các hệ thống SIS/ERP rời rạc tại các trường thành viên. Bắt đầu dự án triển khai hoặc nâng cấp **ERP Tài chính tập trung** (Centralized Finance). Mục tiêu là NHG phải nắm được dòng tiền (cash flow) của tất cả các đơn vị thành viên theo thời gian thực, tương tự cách Taylor's Education Group đã làm với Oracle Cloud.
- **Hành động 2 (Data Foundation & Single ID):** Khởi động dự án Kho dữ liệu (Data Warehouse) phiên bản 1.0. Nhiệm vụ quan trọng nhất là thiết lập **Mã định danh duy nhất (Single Student ID)** trên toàn hệ thống NHG. Nếu không có ID duy nhất này, NHG sẽ không thể theo dõi hành trình của một học sinh từ trường mầm non lên đại học, làm mất đi lợi thế hệ sinh thái khép kín.
- **Hành động 3 (Digital Workplace):** Triển khai đồng bộ hệ thống **E-Office/Collaboration** trên toàn tập đoàn (có thể chọn Lark hoặc Microsoft 365 kết hợp Power Platform) để

chuẩn hóa quy trình phê duyệt nội bộ, giảm thiểu giấy tờ và tạo thói quen làm việc số cho cán bộ nhân viên.

Giai đoạn 2: Trải nghiệm & Tích hợp (Tháng 13 - 24)

Mục tiêu chiến lược: Siêu ứng dụng, Kết nối liền mạch, Nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Khi nền móng dữ liệu đã ổn định, NHG sẽ tập trung vào lớp trải nghiệm người dùng.

- **Hành động 1 (NHG SuperApp Launch):** Ra mắt phiên bản đầu tiên của ứng dụng di động hợp nhất dành cho sinh viên và phụ huynh. Ứng dụng này cần tập trung vào các tính năng thiết yếu nhất ("Pain killers"): Xem điểm, Thời khóa biểu, Thanh toán học phí không tiền mặt, và Tin tức nhà trường. Đây là bước đi học hỏi từ thành công của Binusmaya Mobile.
- **Hành động 2 (LMS Modernization & Integration):** Nâng cấp hoặc chuyển đổi hệ thống LMS sang một chuẩn chung (ví dụ: Canvas hoặc Moodle tùy biến sâu). Quan trọng hơn, cần tích hợp LMS với Kho dữ liệu đã xây dựng ở Giai đoạn 1 để bắt đầu thu thập dữ liệu hành vi học tập (Learning Analytics), chuẩn bị nhiên liệu cho AI.
- **Hành động 3 (Integration Layer - IPaaS):** Triển khai nền tảng tích hợp (Integration Platform as a Service - IPaaS) như MuleSoft hoặc WSO2 để kết nối tự động giữa SIS, LMS và ERP. Mục tiêu là loại bỏ hoàn toàn việc nhập liệu thủ công giữa các phòng ban, giảm sai sót và tăng tốc độ xử lý quy trình.

Giai đoạn 3: Thông minh hóa & Mở rộng Hệ sinh thái (Tháng 25 - 36)

Mục tiêu chiến lược: AI dự báo, Cá nhân hóa sâu, Mở rộng mô hình kinh doanh.

Đây là giai đoạn NHG bứt phá bằng công nghệ tiên tiến.

- **Hành động 1 (AI at Scale):** Triển khai diện rộng các mô hình AI dự báo bỏ học (Retention Models) và hệ thống gợi ý học tập cá nhân hóa (Adaptive Learning) trên SuperApp. AI lúc này trở thành "trợ lý ảo" cho từng sinh viên và giảng viên.
- **Hành động 2 (Omnichannel Customer 360):** Hoàn thiện góc nhìn 360 độ về khách hàng. Một nhân viên tư vấn tuyển sinh có thể nhìn thấy toàn bộ lịch sử của một gia đình: họ có bao nhiêu con, đang học trường nào của NHG, lịch sử đóng phí ra sao, đã từng phàn nàn gì... Điều này cho phép NHG chăm sóc khách hàng ở đẳng cấp hoàn toàn mới và tối ưu hóa việc bán chéo (cross-sell/up-sell) các dịch vụ giáo dục.
- **Hành động 3 (New Revenue Models):** Tận dụng nền tảng công nghệ đã chín muồi để mở rộng sang các mảng EdTech B2C, ví dụ như cung cấp các khóa học ngắn hạn online, đào tạo chứng chỉ số (Micro-credentials) cho đối tượng bên ngoài hệ thống, tương tự như cách XuetangX hay Binus Online Learning đang khai thác nguồn thu mới.

6. Danh sách Nhà cung cấp Tiềm năng (Vendor Watchlist) & Kế hoạch Hành động

Việc lựa chọn đối tác công nghệ là quyết định chiến lược. Dựa trên bối cảnh Đông Nam Á và các bài học từ khu vực, NHG nên cân nhắc danh sách rút gọn (shortlist) sau, phân loại theo các chiến lược đầu tư khác nhau.

6.1. Vendor Watchlist: So sánh và Khuyến nghị

Bảng dưới đây phân loại các giải pháp theo 3 nhóm: **Nhóm Quốc tế (Top-tier)** dành cho các đơn vị cần chuẩn hóa toàn cầu nhưng chi phí cao; **Nhóm Khu vực/Linh hoạt (Mid-tier)** cân bằng giữa chi phí và tính năng; và **Nhóm Trung Quốc (Integrated)** với ưu thế tích hợp sâu và chi phí hiệu quả.

Hạng mục Công nghệ	Giải pháp Quốc tế (Top-tier/Costly)	Giải pháp Khu vực/Linh hoạt (Mid-tier)	Giải pháp Trung Quốc (Cost-effective/Integrated)	Ghi chú & Khuyến nghị cho NHG
Core SIS (Quản lý Sinh viên)	Oracle Student Cloud , Ellucian Banner, Workday Student	Edumatic , OpenSIS (Mã nguồn mở), Campus Management	Kingosoft, Zhengfang (Cực mạnh về quản lý đào tạo tín chỉ phức tạp)	SIS Trung Quốc phù hợp quy trình châu Á nhưng cần Việt hóa. Oracle/Ellucian mạnh nhưng rất đắt đỏ. Cân nhắc OpenSIS tùy biến cho K-12.
LMS (Quản lý Học tập)	Canvas (Instructure) , Blackboard (Anthology)	Moodle (Open Source - Tùy biến sâu), D2L Brightspace	Chaoxing (Siêu sao) , Zhihuishu, XuetangX	Canvas là chuẩn mực "vàng" hiện nay. Chaoxing mạnh về kho học liệu chia sẻ. NHG nên chọn Canvas cho ĐH và Moodle cho

				K-12.
ERP (Tài chính & Nhân sự)	SAP S/4HANA, Oracle NetSuite	Microsoft Dynamics 365, Odoo	Yonyou, Kingdee	NetSuite phù hợp mô hình chuỗi (như STI Philippines). SAP mạnh nhưng cồng kềnh. Yonyou/Kingdee rất hiệu quả về chi phí cho tập đoàn lớn.
Digital Workplace (Văn phòng số)	Microsoft 365 (Teams/SharePoint)	Google Workspace	Lark (ByteDance), DingTalk (Alibaba)	Lark đang là xu hướng tại ĐNA vì tích hợp "All-in-one" (Chat + Mail + Docs + Approval) tốt hơn hẳn Microsoft Teams về trải nghiệm mobile.
Integration (Tích hợp hệ thống)	MuleSoft, Boomi	WSO2, Talend	FanRuan (Mạnh về Báo cáo/BI)	WSO2 phổ biến tại ĐNA và chi phí tốt hơn MuleSoft. Talend mạnh về tích hợp dữ liệu (ETL) cho Data Warehouse.
Data & AI Platform	Microsoft Azure Data, AWS, Google	-	Aliyun (Alibaba Cloud)	Azure/AWS là lựa chọn an toàn. Aliyun mạnh về AI

	Cloud			nhưng rủi ro về dữ liệu. NHG nên chọn Azure/AWS cho tính ổn định dài hạn.
--	-------	--	--	---

(Lưu ý: Các giải pháp **in đậm** là các lựa chọn được khuyến nghị ưu tiên đánh giá kỹ lưỡng trong giai đoạn RFI).

6.2. Kế hoạch Hành động Ngay (Immediate Action Plan - Next 90 Days)

Để khởi động lộ trình 36 tháng, NHG cần thực hiện ngay các bước đi cụ thể trong 90 ngày tới:

- 1. **Thiết lập Cấu trúc Quản trị (Governance Structure):** Thành lập **Ban Chỉ đạo Chuyển đổi Số (Digital Steering Committee)** do một lãnh đạo cấp cao (cấp C-level) đứng đầu, bao gồm đại diện từ CNTT, Tài chính, và Đào tạo từ các đơn vị thành viên lớn nhất (như ĐH Hoa Sen, ĐH Hồng Bàng, UKA). Ban này có quyền quyết định về ngân sách và kiến trúc chung, tránh tình trạng "cát cứ" công nghệ.
- 2. **Đánh giá Hiện trạng & Nợ Công nghệ (Technical Debt Audit):** Thuê một đơn vị tư vấn độc lập để đánh giá toàn diện hạ tầng hiện tại. Cần trả lời chính xác: Dữ liệu hiện tại sạch đến mức nào? Có bao nhiêu hệ thống legacy cần loại bỏ? Chi phí bảo trì hiện tại là bao nhiêu?
- 3. **Khởi động Pilot Dự án SuperApp:** Chọn một trường đại học thành viên có độ sẵn sàng cao nhất để làm thí điểm (pilot). Phát triển phiên bản Beta của SuperApp tập trung vào 3 tính năng mà sinh viên khao khát nhất: Xem thời khóa biểu, Xem điểm và Nhận thông báo. Sự thành công của pilot này sẽ tạo động lực lan tỏa cho toàn tập đoàn.
- 4. **Phát hành RFI (Request for Information):** Gửi yêu cầu thông tin đến các nhà cung cấp trong danh sách Watchlist để thu thập thông tin chi tiết về tính năng, mô hình giá và khả năng hỗ trợ tại Việt Nam.

Kết luận

Nguyễn Hoàng Group đang đứng trước một cơ hội lịch sử để chuyển mình từ một tập đoàn giáo dục truyền thống thành một hệ sinh thái giáo dục công nghệ cao (Tech-Ed Conglomerate). Bằng cách học hỏi từ những người khổng lồ trong khu vực như Binus (về trải nghiệm Mobile), Taylor's (về quản trị tập trung), và Mapúa (về ứng dụng AI), NHG có thể đi tắt đón đầu, tránh được những sai lầm tốn kém. Con đường phía trước không nằm ở việc mua sắm những phần mềm đắt tiền nhất, mà nằm ở chiến lược **kết nối dữ liệu thông minh** và **hợp nhất trải nghiệm người dùng**. Lộ trình 36 tháng này chính là bản thiết kế để biến tầm nhìn đó thành hiện thực, đưa NHG vươn lên vị thế dẫn đầu không chỉ tại Việt Nam mà còn trên bản đồ giáo dục khu vực.

Trần trọng,

Principal Consultant

Enterprise Architecture & EdTech Strategy

Works cited

1. binusmaya - App Store - Apple, accessed December 16, 2025, <https://apps.apple.com/id/app/binusmaya/id1499309793>
2. Customer Stories - Learn How Our Customers Use Lark, accessed December 16, 2025, https://www.larksuite.com/en_us/customers
3. BINUS Mobile for Student - App Store - Apple, accessed December 16, 2025, <https://apps.apple.com/id/app/binus-mobile-for-student/id1441962329>
4. PHINMA Education - Lenovo, accessed December 16, 2025, https://www.lenovo.com/content/dam/lenovo/iso/customer-references-coe/global/en/case-studies/phinma-education/lenovo_phinmaeducation_casestudy.pdf
5. HOPE EDUCATION GROUP CO., LTD. 希望教育集團有限公司, accessed December 16, 2025, https://www.hopeedu.com/UploadFile/UploadFile_Doc/202103121125586080588b74f241c3b044197be4ea8fbc.pdf
6. Planning a big cloud application rollout? Taylor Corp. offers a change management blueprint - Oracle, accessed December 16, 2025, <https://www.oracle.com/corporate/connect/taylor-corp-change-management-blueprint/>
7. A data-driven model for student retention in a Philippine higher education institution, accessed December 16, 2025, <https://discovery.researcher.life/article/a-data-driven-model-for-student-retention-in-a-philippine-higher-education-institution/4e9c64bf4895331da66e9af930b96152>
8. University of Nottingham Malaysia Adopts AI Platform Agentforce - Asia Business Outlook, accessed December 16, 2025, <https://www.asiabusinessoutlook.com/news/university-of-nottingham-malaysia-adopts-ai-platform-agentforce-nwid-10867.html>
9. (PDF) A Data Warehouse-Based System for Service Customization Recommendations in Product-Service Systems - ResearchGate, accessed December 16, 2025, https://www.researchgate.net/publication/359166829_A_Data_Warehouse-Based_System_for_Service_Customization_Recommendations_in_Product-Service_Systems
10. Welcome to Binusmaya - BINUS UNIVERSITY, accessed December 16, 2025, <https://binusmaya.binus.ac.id/>
11. ERP Specialist - School of Information Systems – BINUS UNIVERSITY, accessed December 16, 2025, <https://sis.binus.ac.id/is/prospective-career/erp-specialist/>
12. APPLIED ERP: FUNDAMENTAL (4 Credits), accessed December 16, 2025, <https://curriculum.binus.ac.id/course/isys6442/>

13. Apple opens Developer Academy in Indonesia - BINUS UNIVERSITY, accessed December 16, 2025,
<https://binus.ac.id/2019/03/apple-opens-developer-academy-in-indonesia/>
14. Enterprise Resource Planning Archives - Telkom University Jakarta, accessed December 16, 2025,
<https://jakarta.telkomuniversity.ac.id/en/tag/enterprise-resource-planning-en/>
15. Telkom University Advances Energy Efficiency in Campus Buildings Through the Digital Green Campus Masterplan, accessed December 16, 2025,
<https://sdgs.telkomuniversity.ac.id/news/telkom-university-advances-energy-efficiency-in-campus-buildings-through-the-digital-green-campus-masterplan>
16. Integrated Platform for Innovative Research and Community Service Management - Telkom University, accessed December 16, 2025,
<https://iplatinum.telkomuniversity.ac.id/>
17. Taylor's Education Group Embraces the Cloud with SAP SuccessFactors and SAP Concur to Redefine Employee Experiences - SAP News, accessed December 16, 2025,
<https://news.sap.com/sea/2022/08/taylors-education-group-embraces-the-cloud-with-sap-successfactors-and-sap-concur-to-redefine-employee-experiences/>
18. E-Learning and Innovation - Taylor's University, accessed December 16, 2025,
<https://university.taylors.edu.my/en/discover-us/innovation-in-learning-and-teaching/e-learning-and-innovation.html>
19. Taylor's ODL: Sign-in Page, accessed December 16, 2025,
<https://canvas.taylors.edu.my/>
20. Blackboard to Moodle: A Challenging Pedagogical Migration at Taylor's University | PPTX, accessed December 16, 2025,
<https://www.slideshare.net/slideshow/blackboard-to-moodle-a-challenging-pedagogical-migration-at-taylors-university/17746166>
21. Sunway MyCampus - Apps on Google Play, accessed December 16, 2025,
<https://play.google.com/store/apps/details?id=my.edu.sunway.mycampus>
22. Sunway MyCampus Mobile App (2013), accessed December 16, 2025,
<https://sunwayuniversity.edu.my/sustainability/projectsandcampaigns/green/sunway-mycampus-mobile-app-2013>
23. Blackboard - Mapua University, accessed December 16, 2025,
<https://www.mapua.edu.ph/pages/services/faculty-staff/blackboard>
24. What's the difference between the cardinal edge and the canvas? : r/mapua - Reddit, accessed December 16, 2025,
https://www.reddit.com/r/mapua/comments/1mfwa5m/anong_kinaiba_ng_cardinal_edge_sa_canvas/?tl=en
25. Online Application | STI College, accessed December 16, 2025,
https://www.sti.edu/admissions_registration.asp
26. NetSuite 'SuiteAcademy' program graduates cloud computing to higher education worldwide, accessed December 16, 2025,
<https://www.netsuite.com/portal/press/releases/nlpr11-22-11a.shtml>
27. Philippine University Moves Education to the Cloud with NetSuite SuiteAcademy Program, accessed December 16, 2025,

- <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/cloud-saas/philippine-university-moves-education-to-the-cloud-with-netsuite-suiteacademy-program.shtml>
28. Writing a smarter future for education in the Philippines & Indonesia with Lenovo's IT solutions, accessed December 16, 2025, <https://news.lenovo.com/smarter-future-education-philippines-indonesia-it-solutions/>
 29. Hope Education (1765 HK) Robust organic growth with accretive M&A, accessed December 16, 2025, http://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP201812031257986392_1.pdf
 30. Translanguaging pedagogy on the digital stage: exploring Chinese undergraduates' English grammar learning through DingTalk platform - IDEAS/RePEc, accessed December 16, 2025, https://ideas.repec.org/a/pal/palcom/v11y2024i1d10.1057_s41599-024-03771-2.html
 31. Lark Powers the Digitization of an Entire Indonesian University District, accessed December 16, 2025, https://www.larksuite.com/en_us/customers/LLDIKT19
 32. Educational Software Market– Major Technology Giants in Buzz, accessed December 16, 2025, <https://www.einpresswire.com/article/515756484>
 33. Educational Games Market Report | Global Forecast From 2025 To 2033 - Dataintelo, accessed December 16, 2025, <https://dataintelo.com/report/global-educational-games-market>
 34. Overview of China's Education Informatization Market - HKEXnews, accessed December 16, 2025, <https://www.hkexnews.hk/app/sehk/2025/107458/a123923/sehk25061801671.pdf>
 35. SHANGHAI ABLE DIGITAL SCIENCE&TECH CO., LTD. - H SHARES (2687) - stock price, quote, history - HKEX, accessed December 16, 2025, https://www.hkex.com.hk/Market-Data/Securities-Prices/Equities/Equities-Quote?sym=2687&sc_lang=en
 36. Digital learning firm Shanghai Able targets tech upgrade - Bamboo Works - China stock insights for global investors, accessed December 16, 2025, <https://thebambooworks.com/digital-learning-firm-shanghai-able-targets-tech-upgrade/>
 37. Practice and Reflection on Teaching and Networking Platform of Subject Competitions for Undergraduates - Atlantis Press, accessed December 16, 2025, <https://www.atlantispress.com/article/125952962.pdf>
 38. Digital Innovation (Online) - DIT | RSU, accessed December 16, 2025, <https://dit.rsu.ac.th/en/master-degree/ms-digital-innovation-management/>
 39. Bridging On-Site Training with an Innovative Learning Platform in Thailand - Elice, accessed December 16, 2025, <https://elice.io/case-study/Bangkok-University>
 40. Panyapiwat Institute of Management - Wikipedia, accessed December 16, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Panyapiwat_Institute_of_Management
 41. Corporate University by CP All Plc. – PIM – PANYAPIWAT INSTITUTE OF MANAGEMENT, accessed December 16, 2025, <https://et.pim.ac.th/wp/home/about/intro-pim/?lang=en>