

# The strategic role of museums in cultural tourism development: evidence from Ho Chi Minh City

## ABSTRACT

This study investigates the role of museums as strategic resources for cultural tourism development in Ho Chi Minh City (HCMC), Vietnam. Drawing on official tourism reports, academic literature, and international case studies, the research highlights a significant gap between potential and actual performance: despite having 12 museums, HCMC records museum visitors accounting for less than 0.1% of total tourist arrivals. Comparative analysis with leading global destinations, such as the Louvre (France), Guggenheim (Spain), and Tate Modern (UK), reveals that integrating museums into the cultural tourism value chain, adopting digital technologies (e.g., VR/AR, 3D displays, chatbots), and applying flexible management models are critical for enhancing visitor experiences and socio-economic value. The paper proposes a comprehensive strategy focusing on product diversification, digital transformation, public-private partnerships, and the branding of HCMC as a “Creative Cultural Destination.” These recommendations aim to transform museums into cultural and creative hubs, strengthening urban cultural tourism and contributing to sustainable destination development in the context of global integration.

**Keywords:** *Museums, cultural tourism, sustainable development, digital technologies, Ho Chi Minh City*

# Vai trò chiến lược của bảo tàng trong phát triển du lịch văn hóa: Minh chứng từ thành phố Hồ Chí Minh

## TÓM TẮT

Bài viết đánh giá vai trò chiến lược của hệ thống bảo tàng đối với việc thúc đẩy du lịch văn hóa tại Thành phố Hồ Chí Minh. Từ những dữ liệu chính thức, tài liệu chuyên môn và kinh nghiệm toàn cầu, bài viết chỉ ra rằng, mặc dù TP.HCM có 12 bảo tàng, hiệu suất khai thác còn rất thấp, thể hiện qua việc lượng khách tham quan bảo tàng chỉ chiếm chưa đến 0,1% tổng lượng khách du lịch. Phân tích đối sánh với các bảo tàng lớn trên thế giới như Louvre (Pháp), Guggenheim (Tây Ban Nha) và Tate Modern (Anh) nhấn mạnh các giải pháp then chốt để cải thiện hiệu quả khai thác. Cụ thể là việc lồng ghép bảo tàng vào chuỗi giá trị du lịch, ứng dụng công nghệ số (như VR/AR, 3D, chatbot) và linh hoạt áp dụng các mô hình quản lý nhằm gia tăng mức độ trải nghiệm của khách hàng và đem đến lợi ích cao nhất về mặt kinh tế và xã hội. Từ đó, nghiên cứu đưa ra một chiến lược toàn diện bao gồm đa dạng hóa các loại sản phẩm; tăng cường áp dụng công nghệ; thúc đẩy hợp tác công - tư; và xây dựng thương hiệu đô thị "TP.HCM - điểm đến văn hóa sáng tạo". Những đề xuất này nhằm biến bảo tàng thành trung tâm của du lịch văn hóa đô thị bền vững, đồng thời cung cấp những luận cứ khoa học trong việc xây dựng chính sách để phát triển du lịch văn hóa trong thời đại hội nhập toàn cầu.

**Từ khóa:** Bảo tàng, Du lịch văn hóa, Phát triển bền vững, Công nghệ số, Thành phố Hồ Chí Minh

## 1. GIỚI THIỆU

Những năm gần đây, du lịch văn hóa đã và đang được nhiều du khách yêu thích, vì nó không chỉ đáp ứng nhu cầu tham quan và giải trí mà còn cung cấp cơ hội học hỏi, trải nghiệm cùng việc tiếp cận các giá trị di sản. Trong số đó, bảo tàng được nhận định là một thiết chế văn hóa đặc biệt trong việc bảo tồn, lưu giữ, giáo dục và truyền bá lịch sử và bản sắc văn hóa tới du khách trong và ngoài nước.<sup>1</sup> Bảo tàng là nơi có sự kết hợp giữa yếu tố học thuật và sự trải nghiệm về mặt giải trí - giáo dục, trở thành một điểm đến thiết yếu trong sự phát triển của ngành du lịch văn hóa trên toàn cầu.

Tại Việt Nam, Thành phố Hồ Chí Minh (TPHCM) được công nhận là nơi du lịch trọng điểm có tỷ trọng đóng góp nhiều vào GDP du lịch của quốc gia. Dù vậy, bên cạnh các sản phẩm du lịch phong phú như du lịch MICE, du lịch cộng đồng, du lịch sinh thái hoặc du lịch trải nghiệm đô thị, sản phẩm du lịch liên quan đến bảo tàng vẫn chưa được khai thác xứng tầm với tiềm năng sẵn có. Theo Tổng cục Du lịch năm 2022, mặc dù thành phố sở hữu 12 bảo tàng với nhiều hiện vật quý giá, lượng khách tham quan các bảo tàng chỉ chiếm tỷ lệ rất khiêm tốn trong tổng số du khách đến đây. Thực tế này phản ánh khoảng cách rõ rệt giữa tiềm năng và hiệu quả sử dụng hệ thống bảo tàng trong việc xây dựng và phát triển các sản phẩm du lịch đặc thù.

Vấn đề nổi lên là trong khi bảo tàng ở nhiều quốc gia ngày càng thu hút hàng triệu lượt khách du lịch đến tham quan hàng năm, đóng góp lớn vào nền kinh tế chủ trọng sự trải nghiệm và ngành công nghiệp sáng tạo, thì tại TPHCM, vị thế của bảo tàng trong chiến lược dài hạn nhằm phát triển sản phẩm du lịch văn hóa vẫn chưa được khẳng định vững chắc. Khoảng trống nghiên cứu cũng thể hiện qua việc ít có các công trình khoa học chuyên sâu phân tích bảo tàng với tư cách là một sản phẩm du lịch mang tính đặc trưng trong bối cảnh đô thị lớn của Việt Nam.

Từ thực tiễn trên, bài viết nhằm mục tiêu phân tích vai trò của bảo tàng trong việc phát triển sản phẩm du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh, đồng thời kiến nghị một số giải pháp nhằm gia tăng giá trị và hiệu quả trong việc khai thác hệ thống các bảo tàng, đẩy mạnh các hoạt động du lịch văn hóa bền vững của thành phố. Câu hỏi nghiên cứu chính: (1) Bảo tàng đang đóng góp vai trò như thế nào trong hệ thống sản phẩm du lịch của Thành phố Hồ Chí Minh? (2) Những hạn chế và thách thức nào đang tồn tại trong việc khai thác bảo tàng phục vụ du lịch? (3) Các giải pháp nào có thể biến bảo tàng thành nguồn lực chiến lược trong phát triển sản phẩm du lịch văn hóa của thành phố?

## 2. NỘI DUNG

## 2.1. Tổng quan lý thuyết

### 2.1.1. Cơ sở lý thuyết

a/Bảo tàng như một thiết chế văn hóa - xã hội: có ý nghĩa trọng yếu, đảm đương các chức năng cốt lõi gồm sưu tầm, bảo quản, nghiên cứu và trưng bày hiện vật với mục đích đáp ứng nhu cầu học tập, giáo dục cũng như giải trí của công chúng.<sup>1</sup> Trong suốt nhiều thập kỷ, bảo tàng đã vượt qua vai trò lưu trữ di sản truyền thống để phát triển thành không gian xã hội gắn kết cộng đồng, thúc đẩy đa dạng văn hóa và khuyến khích các cuộc đối thoại liên thế hệ.<sup>2</sup> Theo định nghĩa của ICOM (International Council of Museums), chúng là "thiết chế phi lợi nhuận phục vụ xã hội và sự phát triển của nó", qua đó nhấn mạnh sứ mệnh công cộng cùng trách nhiệm toàn cầu, đồng thời khẳng định vị thế là nguồn lực chiến lược trong phát triển giáo dục, du lịch và văn hóa.

b/ Bảo tàng trong chuỗi giá trị sản phẩm du lịch văn hóa: Du lịch văn hóa ngày càng trở thành phân khúc then chốt trong ngành du lịch thế giới, chiếm tới 40% thị phần quốc tế<sup>3</sup>. Trong bối cảnh này, bảo tàng nổi lên như một sản phẩm mang tính đặc thù của du lịch, với khả năng tạo ra giá trị trải nghiệm khác có sự phân biệt rõ rệt với loại hình du lịch khác. Nhiều nghiên cứu chuyên sâu đã xác định rằng bảo tàng mang lại ít nhất ba tầng giá trị cốt lõi cho du khách:<sup>4</sup> giá trị nhận thức (educational value), thể hiện qua sự gia tăng hiểu biết về lịch sử, nghệ thuật và bản sắc văn hóa; giá trị thẩm mỹ (aesthetic value), được hình thành từ trải nghiệm thưởng thức độc đáo nhờ các phương pháp và thiết kế trưng bày; cùng giá trị giải trí và xã hội (recreational and social value), thông qua việc cung cấp không gian gắn kết cộng đồng, tương tác và tái tạo năng lượng tinh thần. Do đó, bảo tàng không chỉ làm đa dạng thêm các sản phẩm cho ngành du lịch mà còn có tiềm năng trở thành "điểm neo" mang tính chiến lược đối với việc phát triển các thành phố chú trọng du lịch văn hóa.<sup>5</sup>

c/Bảo tàng và sự phát triển bền vững: xã hội hiện đại ngày càng chú trọng yếu tố bền vững trong phát triển du lịch thì bảo tàng có khả năng đóng góp đồng thời vào ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường.<sup>6</sup> Về mặt kinh tế, chúng tạo nguồn thu từ vé tham quan, dịch vụ lưu niệm, sự kiện, đồng thời kích thích các hành động chi trả của khách du lịch đối với các dịch vụ bổ trợ. Về khía cạnh xã hội, bảo tàng thúc đẩy giáo dục, bảo tồn ký ức tập thể, xây dựng bản sắc văn hóa và tăng cường sự tham gia của cộng đồng. Về môi trường, chúng đóng vai trò quảng bá ý thức bảo tồn di sản cùng các thực hành vận hành xanh, bao gồm năng lượng tái tạo, quản lý các hoạt động phát thải và

giảm carbon. Những đóng góp này phù hợp với khung lý thuyết "triple bottom line" - mô hình nhấn mạnh lợi ích cân bằng của kinh tế, xã hội và môi trường đối với tiềm năng phát triển du lịch văn hóa bền vững.<sup>7</sup>

d/Khung tham chiếu quốc tế: "Sustainability Star" của ICOM: Một công cụ lý thuyết đáng chú ý là mô hình "Sustainability Star" (do ICOM và nhóm nghiên cứu *Culture for the Planet* (Văn hóa vì hành tinh) phát triển. Mô hình này nhấn mạnh ba tầng tương tác: Core Sphere (Phạm vi cốt lõi)- cam kết chiến lược và giám sát bền vững. Social Sphere (Phạm vi xã hội) - các điều kiện liên quan đến phúc lợi nhân viên, cộng đồng, tính đa dạng và khả năng tiếp cận. Ecological Sphere (Phạm vi sinh thái) - các vấn đề về môi trường như năng lượng, khí hậu, đa dạng sinh học và quản trị chuỗi cung ứng<sup>8</sup>. Mô hình này gợi ý cách thức để bảo tàng có thể trở thành điểm tựa cho phát triển du lịch văn hóa, không chỉ bằng hình thức bảo tồn mà còn có thể mở rộng tương tác xã hội và đóng góp lớn cho tiến trình chuyển đổi xanh của điểm đến.

e/Hàm ý cho trường hợp TP.HCM: Từ khung lý thuyết nêu trên, có thể nhận định rằng việc tích hợp các bảo tàng tại TP.HCM vào chiến lược phát triển sản phẩm du lịch văn hóa sẽ mang lại các đóng góp sau: đẩy mạnh yếu tố cạnh tranh cho điểm đến bằng nhiều hình thức như tạo ra sản phẩm đặc trưng dựa trên di sản và bản sắc đô thị; làm nền tảng cho sự phát triển một cách bền vững khi bảo tàng giữ ba vai trò then chốt là hạt nhân bảo tồn, nơi giáo dục cho cộng đồng và động lực của kinh tế du lịch; tạo lập mạng lưới sản phẩm đặc trưng liên kết giữa bảo tàng - sự kiện văn hóa - không gian sáng tạo - tuyến tham quan đô thị, qua đó củng cố hình ảnh TP.HCM như một điểm đến quan trọng về hình thức du lịch văn hóa năng động của khu vực.

### 2.1.2. Tổng quan nghiên cứu về bảo tàng trong du lịch

Các nghiên cứu quốc tế đã khẳng định vai trò then chốt của bảo tàng như một điểm đến quan trọng trong loại hình du lịch văn hóa đô thị. Những bảo tàng tiêu biểu như Louvre (Pháp), British Museum (Anh) hay Hermitage (Nga) không chỉ là biểu tượng di sản mà còn tăng cường xây dựng hình ảnh thương hiệu quốc gia, thu hút nhiều lượt khách du lịch hàng năm.<sup>9,10</sup>

Trong lĩnh vực du lịch văn hóa, Richards 2018 xác định bảo tàng là "trụ cột" trong mạng lưới sản phẩm du lịch, liên kết chặt chẽ với lễ hội, không gian sáng tạo và di sản phi vật thể. Tại nhiều thành phố châu Âu, bảo tàng được tích hợp

vào các chương trình thẻ thành phố (city card hoặc city pass), cho phép du khách tiếp cận đa dạng điểm tham quan với chi phí hợp lý, từ đó gia hạn thời gian lưu trú, thúc đẩy hoạt động chi tiêu và nâng cao trải nghiệm tổng thể.<sup>11</sup>

Theo mô hình “Contextual Model of Learning” (Mô hình học tập theo bối cảnh) của J.H. Falk & L.D. Dierking 2000 chủ yếu nghiên cứu về tính trải nghiệm khách hàng cho rằng trải nghiệm bảo tàng chịu ảnh hưởng từ bối cảnh cá nhân (động cơ, kỳ vọng), xã hội (nhóm đồng hành) và vật lý (không gian, thiết kế, công nghệ). Các nghiên cứu đương đại nhấn mạnh ứng dụng công nghệ số như AR/VR, mô hình 3D/360° và ứng dụng thông minh nhằm tăng cường tương tác, đáp ứng kỳ vọng của du khách thế hệ mới<sup>12</sup>.

Ngoài ra, một số công trình khám phá mối quan hệ giữa bảo tàng và sự phát triển một cách bền vững của điểm đến. Babić 2012 chứng minh rằng ở nhiều quốc gia đang phát triển, bảo tàng đóng góp về sự phong phú và đa dạng của các sản phẩm trong du lịch, đồng thời đem đến cơ hội việc làm và gia tăng nguồn thu nhập cho cộng đồng. Tương tự, V. Chitima 2019 chỉ ra rằng với mô hình quản trị bền vững, bảo tàng có thể cân bằng giữa bảo tồn di sản và nhu cầu kinh tế du lịch.<sup>6</sup>

Mặc dù các nghiên cứu quốc tế đã mang đến những cơ sở lý luận vững chắc cùng minh chứng thực tiễn về vai trò đa chiều của bảo tàng trong các hoạt động của du lịch văn hóa, song khi so sánh với bối cảnh Việt Nam, tồn tại sự chênh lệch đáng kể. Các nghiên cứu quốc tế chủ yếu nhấn mạnh tích hợp bảo tàng vào hệ thống các sản phẩm du lịch đô thị, khai thác chiều sâu trải nghiệm du khách và liên kết với mục tiêu bền vững, trong khi công trình trong nước vẫn giới hạn ở chức năng truyền thống về bảo tồn và giáo dục, chưa mở rộng sang khía cạnh của kinh tế và xã hội cũng như chính sách du lịch. Sự khác biệt này đòi hỏi cần xác định rõ khoảng trống nghiên cứu để đề xuất hướng tiếp cận phù hợp cho Việt Nam và đặc biệt là TP.HCM.

### *2.1.3. Khoảng trống nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam*

Hiện nay, trên thế giới đã hình thành hệ thống lý thuyết và thực tiễn phong phú về bảo tàng như một thiết chế văn hóa, xã hội, sản phẩm du lịch có tính chiến lược và công cụ tăng cường sự phát triển bền vững, tuy nhiên ở Việt Nam, hướng nghiên cứu này vẫn tồn tại nhiều hạn chế.

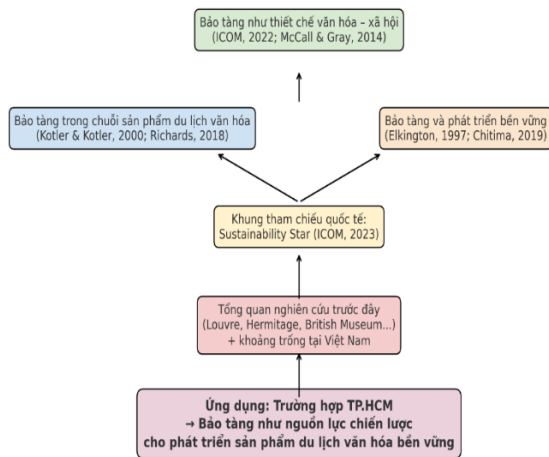
Thứ nhất, phần lớn các công trình trong nước chủ yếu tiếp cận bảo tàng từ khía cạnh lưu giữ di sản, giáo dục lịch sử và quản lý hiện vật,

mà chưa nhấn mạnh vai trò của bảo tàng như nguồn lực chiến lược trong phát triển du lịch văn hóa đô thị. Điều này dẫn đến sự lệch lạc so với dòng nghiên cứu quốc tế, vốn đã định vị bảo tàng là mắt xích trung tâm trong mạng lưới các loại hình sản phẩm của du lịch văn hóa.<sup>5,11</sup>

Thứ hai, các nghiên cứu trong nước ít khi khám phá mối quan hệ giữa bảo tàng và mục tiêu phát triển điểm đến một cách bền vững. Trong khi đó, nhiều công trình quốc tế của V.Chitima 2019 và ICOM 2023 đã chứng minh bảo tàng có khả năng đáp ứng đồng thời ba trụ cột về kinh tế, xã hội, môi trường. Tại Việt Nam, khía cạnh này chỉ dừng ở các nhận định khái quát, thiếu nghiên cứu trường hợp cụ thể minh họa cách thức bảo tàng tham gia vào chuyển đổi xanh và cân bằng lợi ích giữa cộng đồng, kinh tế, bảo tồn.

Thứ ba, so với các mô hình quốc tế nhấn mạnh trải nghiệm du khách và đổi mới công nghệ số trong bảo tàng,<sup>12,13</sup> các nghiên cứu trong nước chưa phân tích toàn diện trải nghiệm này dưới lăng kính giá trị du lịch. Việc ứng dụng công nghệ (AR/VR, 3D/360°, ứng dụng thông minh) tại các bảo tàng Việt Nam vẫn còn đang trong giai đoạn bước đầu, và chưa có nhiều đánh giá thực tiễn trong bối cảnh cạnh tranh đa dạng và phong phú của các sản phẩm du lịch.

Từ những khoảng trống trên, trường hợp TP.HCM nổi lên như một minh chứng điển hình để khảo sát: (i) khả năng tích hợp bảo tàng vào chuỗi giá trị sản phẩm của du lịch văn hóa đô thị, (ii) vai trò của bảo tàng trong việc định vị thành phố như điểm đến văn hóa bền vững, và (iii) tiềm năng nâng cao trải nghiệm du khách thông qua đổi mới về yếu tố công nghệ và chú trọng khâu thiết kế đặc sắc cho sản phẩm. Nghiên cứu này do đó không chỉ bổ sung cơ sở lý luận cho học thuật quốc tế mà còn cung cấp hàm ý thực tiễn cho hoạch định chính sách phát triển loại hình du lịch văn hóa tại Việt Nam.



Hình 1. Sơ đồ khung lý thuyết (Nguồn: Tác giả tổng hợp)

## 2.2. Phương pháp nghiên cứu

### 2.2.1. Cách tiếp cận nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp định tính chủ yếu kết hợp phân tích dữ liệu thứ cấp mục đích làm sáng tỏ vai trò của bảo tàng trong phát triển sản phẩm du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh (TPHCM). Phương pháp định tính hỗ trợ phân tích sâu sắc bối cảnh văn hóa - xã hội cùng các chính sách du lịch, trong khi khai thác dữ liệu thứ cấp mang lại cơ sở định lượng để so sánh, đối chiếu và kiểm chứng các lập luận.

### 2.2.2. Nguồn dữ liệu

Nguồn dữ liệu thứ cấp được khai thác bao gồm: số liệu thống kê chính thức từ Tổng cục Du lịch, Tổng cục Thống kê Việt Nam và Sở Du lịch TPHCM trong giai đoạn 2019-2024; chiến lược phát triển du lịch TPHCM đến năm 2030 cùng các báo cáo chuyên đề liên quan đến sản phẩm du lịch đặc thù; tài liệu học thuật quốc tế về vai trò của bảo tàng trong chiến lược phát triển ngành du lịch, đặc biệt các nghiên cứu của ICOM, UNESCO, UNWTO và các công trình điển hình tại Pháp, Nga, Anh, Mỹ; cũng như nguồn báo chí và công bố học thuật trong nước, phản ánh xu hướng nâng cao chất lượng dịch vụ và các hoạt động khác của bảo tàng bên cạnh đổi mới phát huy sự độc đáo các sản phẩm du lịch văn hóa.

### 2.2.3. Kỹ thuật phân tích

Bài viết triển khai các kỹ thuật phân tích một cách có hệ thống như phân tích tài liệu (document analysis) được áp dụng nhằm tổng hợp và đối chiếu các định nghĩa, chính sách cùng quan điểm liên quan đến bảo tàng, sản phẩm du lịch và du lịch văn hóa. Phân tích so sánh quốc tế (comparative analysis) tập trung vào việc so sánh

vai trò cũng như mô hình vận hành của các bảo tàng tiêu biểu toàn cầu như Louvre (Pháp), Hermitage (Nga), British Museum (Anh) và Smithsonian (Mỹ) với thực tiễn tại Việt Nam và Thành phố Hồ Chí Minh, qua đó đúc rút những kinh nghiệm có giá trị thực tiễn cao. Ngoài phương pháp phân tích SWOT cũng được áp dụng để xác định các điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses), cơ hội (Opportunities) và thách thức (Threats) của bảo tàng ở Thành phố Hồ Chí Minh trong việc định vị như một sản phẩm du lịch mang nét đặc thù riêng. Hơn nữa, nghiên cứu cũng lấy nền tảng lý thuyết các quan điểm từ ICOM (định nghĩa bảo tàng mới năm 2022), UNWTO (khái niệm sản phẩm du lịch) và UNESCO (triết lý bảo tồn cùng phát huy giá trị di sản).

### 2.2.4. Đảm bảo độ tin cậy và giá trị nghiên cứu

Nhằm bảo toàn tính khách quan và tính xác thực, nghiên cứu tiến hành tam giác hóa dữ liệu (data triangulation), kết hợp nhiều nguồn thông tin (số liệu, báo cáo chiến lược, công trình quốc tế, phân tích học thuật). Ngoài ra, việc lựa chọn các nghiên cứu điển hình quốc tế và khung lý thuyết quốc tế cũng nhằm nâng cao giá trị học thuật và khả năng so sánh của nghiên cứu.

## 2.3. Kết quả

### 2.3.1. Tình hình phát triển sản phẩm du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh

Du lịch hiện nay được xem là một trong những ngành kinh tế chủ lực của Việt Nam, góp phần khoảng 7,5% vào tổng sản phẩm quốc nội (GDP). Trong bức tranh chung đó, Thành phố Hồ Chí Minh giữ vai trò đầu tàu khi chiếm trên 20% tổng doanh thu du lịch toàn quốc, qua đó khẳng định vị thế là trung tâm du lịch trọng điểm của cả nước. Giai đoạn 2019-2022, theo số liệu của Sở Du lịch TP.HCM, với sự xuất hiện của đại dịch COVID-19 đã làm cho kinh tế đất nước có sự tăng trưởng chậm tuy nhiên với ngành du lịch thành phố vẫn duy trì mức độ đóng góp đáng kể trong phát triển kinh tế chung, dao động từ 17,7% đến 26,9% vào GDP quốc gia.

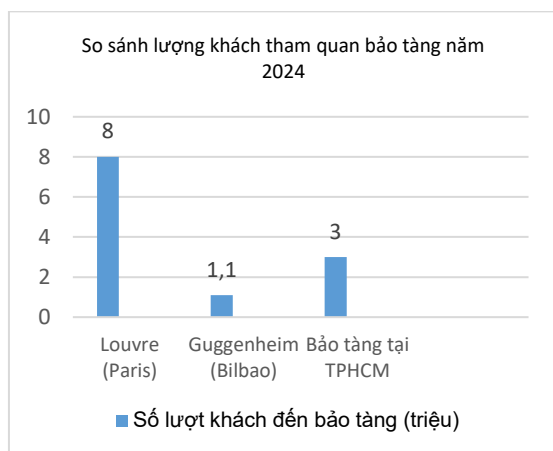
Nhằm nâng cao tính cạnh tranh, TP.HCM đã ưu tiên xây dựng tính đa dạng, đặc thù trong các sản phẩm du lịch thông qua nhiều hình thức thi đua thiết kế khoảng 42 sản phẩm du lịch mang nét bản sắc đặc trưng của từng quận huyện. Thành phố đồng thời tổ chức nhiều hoạt động văn hóa mang tính kết nối vùng miền, khu vực tỉnh thành với quy mô lớn như Lễ hội sông nước TP.HCM, ứng dụng công nghệ bản đồ du lịch 3D/360° để mở rộng trải nghiệm trực tuyến, song song thúc đẩy mô hình du lịch cộng đồng tại Cần Giờ và

Thủ Đức. Những sáng kiến này phản ánh định hướng chuyển dịch du lịch từ hình thức “tham quan đơn thuần” sang “trải nghiệm đa chiều”, phù hợp với nhu cầu hiện nay của du khách nội địa và quốc tế.

### 2.3.2. Vai trò và tiềm năng của bảo tàng trong phát triển sản phẩm du lịch

Bảo tàng được nhìn nhận như thiết chế văn hóa cốt lõi, vừa là nơi giáo dục truyền thống, vừa là nơi thỏa mãn nhu cầu tìm hiểu về lịch sử, văn hóa... địa phương của du khách. Hiện tại, TP.HCM có 12 bảo tàng (7 công lập, 5 tư nhân), trong đó nổi bật là Bảo tàng Lịch sử TP.HCM, Bảo tàng Chứng tích Chiến tranh và Bảo tàng Mỹ thuật. Tuy nhiên, số lượt khách đến bảo tàng vẫn còn khiêm tốn, chiếm chưa đến 0,1% số lượt tham quan, du lịch ở thành phố.

So sánh quốc tế cho thấy du lịch địa phương phát triển rất lớn. Ví dụ, Bảo tàng Louvre (Pháp) đón hơn 8 triệu lượt khách/năm, trong khi toàn bộ hệ thống bảo tàng của TP.HCM mới đạt vài triệu lượt. Thực trạng này cho thấy sự khác biệt về mức độ tích hợp bảo tàng vào chuỗi giá trị du lịch đô thị. Các nghiên cứu cũng khẳng định rằng bảo tàng, nếu được kết nối hợp lý với các tour tuyến và hoạt động văn hóa, có thể trở thành “điểm nhấn thương hiệu điểm đến”.



Hình 2. So sánh lượng khách tham quan bảo tàng năm 2024 (Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### 2.3.3. Hạn chế và thách thức

Bên cạnh tiềm năng dồi dào, các bảo tàng tại TP.HCM đang đối mặt với những hạn chế nổi bật. Thứ nhất, số lượng du khách đến tham quan không nhiều, chưa phản ánh đúng mức độ đa dạng và giá trị đáng kể của các hiện vật. Thứ hai, việc số hóa trong trưng bày và quản lý còn hạn chế, chủ yếu giới hạn ở một số mô hình rời rạc như thực tế ảo (VR/AR) hoặc trưng bày trực tuyến. Thứ ba, sản phẩm bảo tàng chưa được tích hợp vào các tour tuyến chính thức, khiến chúng

hiếm khi trở thành "điểm đến bắt buộc" trong hành trình của khách quốc tế. Những hạn chế này phản ánh khoảng cách rõ rệt giữa tiềm năng và thực trạng khai thác. Nếu thiếu đổi mới trong quản trị, đầu tư công nghệ cùng liên kết với doanh nghiệp lữ hành, bảo tàng khó có thể khẳng định vai trò nguồn lực chiến lược trong phát triển sản phẩm du lịch văn hóa của thành phố.

## 2.4. Thảo luận

Kết quả của nghiên cứu đã cho thấy thực trạng của du lịch tại TP.HCM có sự tiến bộ vượt bậc trong chính sách xây dựng sự đa dạng các sản phẩm, với 42 sản phẩm mang nét đặc thù địa phương, tổ chức nhiều event về văn hóa và du lịch cùng ứng dụng công nghệ số ban đầu. Tuy nhiên, vai trò của bảo tàng trong hệ sinh thái các sản phẩm du lịch vẫn còn hạn chế. Mặc dù thành phố sở hữu 12 bảo tàng, lượng khách tham quan chỉ chiếm dưới 0,1% tổng du khách, phản ánh sự chưa khai thác bảo tàng như nguồn lực chiến lược.

Trước hết, điều này xuất phát từ sự thiếu hụt chiến lược tích hợp bảo tàng vào tour tuyến và sản phẩm du lịch tổng thể. Các điểm tham quan văn hóa – lịch sử khác, như phố đi bộ, chợ truyền thống hay không gian cộng đồng, thu hút đông đảo du khách hơn nhờ tính linh hoạt và khả năng gắn kết trực tiếp với trải nghiệm đô thị sống động. Ngược lại, bảo tàng chủ yếu tồn tại như thiết chế trưng bày tĩnh, chưa phát triển trải nghiệm đa chiều để kích thích tính hiếu kỳ và tạo động lực để du khách quay lại. So sánh quốc tế làm nổi bật khoảng cách này. Tại nhiều thành phố lớn, bảo tàng đã trở thành biểu tượng thương hiệu điểm đến nhờ quản trị hiện đại và đổi mới trải nghiệm, chẳng hạn Bảo tàng Guggenheim tại Bilbao góp phần tái định vị hình ảnh thành phố, trong khi Louvre (Paris) và Tate Modern (London) đón tiếp hàng triệu lượt du khách mỗi năm thông qua sự kết hợp giữa bảo tồn, nghệ thuật đương đại và dịch vụ hỗ trợ. Những mô hình này cung cấp bài học quý giá để TP.HCM xây dựng bảo tàng như trụ cột du lịch văn hóa đô thị.

Thứ hai, hạn chế trong ứng dụng công nghệ số tạo thành rào cản đáng kể. Trong bối cảnh du lịch thông minh, các giải pháp như thực tế ảo (VR/AR), hướng dẫn số (audio guide, chatbot) hay trưng bày 3D có tiềm năng nâng cao đáng kể trải nghiệm du khách.<sup>6</sup> Thế nhưng, tại TP.HCM, công tác triển khai mới dừng ở mức thí điểm, chưa được đầu tư toàn diện và thiếu định hướng phát triển lâu dài.

Cuối cùng, vấn đề quản trị và nguồn lực cần được ưu tiên. Nhiều bảo tàng công lập phụ

thuộc ngân sách nhà nước, dẫn đến thiếu linh hoạt trong vận hành và đổi mới. Các nghiên cứu trước đây nhấn mạnh nhu cầu đa dạng hóa nguồn thu qua bán vé, dịch vụ bổ sung và Xây dựng cơ chế hợp tác giữa Nhà nước và doanh nghiệp nhằm duy trì tính bền vững.

Dựa trên những phân tích đã trình bày, có thể kết luận rằng bảo tàng cần được định vị như một trụ cột chiến lược trong quá trình phát triển sản phẩm du lịch của TP.HCM, đòi hỏi cách tiếp cận tổng hợp: tái cấu trúc quản trị, ứng dụng công nghệ số và tích hợp sâu vào chuỗi giá trị du lịch đô thị. Khi đạt được điều đó, bảo tàng mới có thể thực sự trở thành không gian hội tụ của các giá trị trải nghiệm và sáng tạo văn hóa, góp phần định vị TP.HCM như điểm đến văn hóa hàng đầu khu vực.

### 3. KẾT LUẬN

Nghiên cứu này đã làm rõ rằng, dù TP. Hồ Chí Minh giữ vai trò đầu tàu trong phát triển du lịch của cả nước, thể hiện rõ qua quy mô và sức hấp dẫn du lịch vượt trội, với tỷ trọng đóng góp vượt 20% doanh thu du lịch quốc gia cùng với sự phong phú về sản phẩm nhưng tiềm năng của hệ thống bảo tàng thành phố chưa được khai thác một cách toàn diện. Lượng khách tham quan bảo tàng chỉ chiếm dưới 0,1% tổng du khách, sản phẩm trải nghiệm thiếu đa dạng, ứng dụng công nghệ số còn sơ khai, và sự tích hợp vào tour tuyến chính thức chưa được ưu tiên. Tuy nhiên, bảo tàng vẫn đóng vai trò then chốt như nguồn lực chiến lược cho phát triển sản phẩm du lịch văn hóa. Nếu được khai thác hiệu quả, chúng không chỉ hỗ trợ bảo tồn di sản mà còn tạo giá trị kinh tế, xã hội và môi trường, phù hợp với định hướng phát triển bền vững của thành phố.

Dựa trên khung lý thuyết “triple bottom line” (ba trụ cột bền vững) của Elkington 2000 và mô hình “Sustainability Star” của ICOM 2023, kết hợp phân tích thực tiễn từ hệ thống bảo tàng TP.HCM, các hàm ý chính sách được đề xuất trong nghiên cứu này được xây dựng theo năm định hướng chính:

(1) Tích hợp bảo tàng vào chiến lược du lịch văn hóa đô thị: Đưa bảo tàng vào chuỗi giá trị du lịch như “điểm nhấn chiến lược” qua liên kết với tour tuyến chính thức, gói du lịch lịch sử - văn hóa và sự kiện thường niên. Chẳng hạn, theo Sở Du lịch TP.HCM 2023, Lễ hội Áo dài cùng tuyến du lịch sông Sài Gòn đã đón hơn 500 nghìn lượt khách năm 2022; việc tích hợp bảo tàng vào các sự kiện này có thể biến chúng thành “điểm đến bắt buộc” trong hành trình du khách.

(2) Áp dụng nền tảng số trong phát triển hệ sinh thái du lịch thông minh: Theo mô hình UNWTO (2018), bảo tàng TP.HCM cần triển khai trưng bày VR/AR, thuyết minh đa ngôn ngữ tự động và triển lãm trực tuyến để mở rộng tiếp cận. Báo cáo UNESCO 2021 về bảo tàng số ghi nhận Louvre trực tuyến đạt hơn 10 triệu lượt truy cập năm đầu, minh chứng tiềm năng chuyển đổi số trong nâng cao trải nghiệm du khách.

(3) Mở rộng danh mục sản phẩm và dịch vụ: Kinh nghiệm từ Bảo tàng Guggenheim (Bilbao, Tây Ban Nha) cho thấy kết hợp nghệ thuật đương đại, hoạt động giáo dục trải nghiệm, không gian sáng tạo và dịch vụ lưu niệm đã tăng doanh thu phi vé hơn 35% giai đoạn 2018-2022. TP.HCM có thể nhân rộng mô hình này để tăng thời lượng lưu trú và mức chi tiêu bình quân của du khách.

(4) Tăng cường quản trị linh hoạt và hợp tác công - tư (PPP): Báo cáo Hội nghị Hợp tác Văn hóa Việt - Nhật 2023 nhấn mạnh PPP huy động vốn xã hội hóa, thúc đẩy đổi mới và giảm gánh nặng ngân sách. TP.HCM cần cơ chế tự chủ tài chính cho bảo tàng, hợp tác với doanh nghiệp lưu hành, nhà đầu tư công nghệ và tổ chức quốc tế nhằm nâng cao cạnh tranh và hội nhập khu vực.

(5) Xây dựng thương hiệu “TP.HCM - Điểm đến văn hóa sáng tạo”: Định vị bảo tàng như biểu tượng đô thị là nền tảng chiến lược của việc định vị thương hiệu du lịch. Kinh nghiệm Singapore với chiến dịch “Passion Made Possible” đã tăng 20% khách quốc tế giai đoạn 2016-2020;<sup>14</sup> TP.HCM có thể áp dụng để biến bảo tàng thành hạt nhân trong chiến dịch lan tỏa tinh hoa văn hóa qua trải nghiệm du lịch sáng tạo.

Hạn chế của nghiên cứu nằm ở việc chủ yếu dựa dữ liệu thứ cấp và so sánh quốc tế, chưa thu thập trực tiếp góc nhìn du khách cùng cộng đồng địa phương. Hướng nghiên cứu tiếp theo nên bổ sung khảo sát định lượng, phỏng vấn sâu để đánh giá động cơ, trải nghiệm và mức độ hài lòng của du khách tại bảo tàng, đồng thời mở rộng so sánh với các thành phố ASEAN như Bangkok, Singapore hay Kuala Lumpur nhằm chiết xuất mô hình khả thi cho TP.HCM.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. International Council of Museums. *Extraordinary*

- General Assembly: Final report from the Standing Committee for Museum Definition, ICOM Define (2020–2022) and proposal for a new definition of “museum”*, International Council of Museums, 2022.
2. V. McCall, C. Gray. Museums and the ‘new museology’, *Museum Management and Curatorship*, **2014**, 29(1), 19-35.
  3. World Tourism Organization. *Tourism and culture synergies*, UNWTO, 2018.
  4. N. Kotler, P. Kotler. Can museums be all things to all people?, *Museum Management and Curatorship*, **2000**, 18(3), 271-287.
  5. G. Richard. Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, **2018**, 36, 12-21.
  6. V. Chitima. Sustainability in museums: Challenges and opportunities. *Sustainability*, **2019**, 11(4), 970.
  7. J. Elkington. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business, *Journal of Business Ethics*, **2000**, 23, 229–231.
  8. International Council of Museums. *Sustainability Star: A framework for museums*, ICOM, Switzerland, 2023.
  9. J. H. Falk, L. D. Dierking. *The museum experience revisited*, Routledge, New York, 2013.
  10. G.D. Lord, N. Blankenberg. *Cities, museums and soft power*, The AAM Press, American Alliance of Museums, Washington, DC, 2015.
  11. B. McKercher, H. du Cros. *Cultural tourism* (2nd ed.), Routledge, London, 2014.
  12. M. C. Tom Dieck, T. Jung. Value of augmented reality at cultural heritage sites, *Journal of Destination Marketing & Management*, **2017**, 6(2), 110-117.
  13. J. H. Falk, L.D. Dierking. *Learning from museums: Visitor experiences and the making of meaning*, Bloomsbury Academic, London, 2000.
  14. B. Yuen. Reclaiming Cultural Heritage in Singapore, *Urban Affairs Review*, **2006**, 41(6), 830-854.