

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

ABSTRACT

This paper evaluates the role of the museum system in promoting cultural tourism in Ho Chi Minh City. Drawing on official statistics, professional documents, and global best practices, the study finds that although Ho Chi Minh City has 12 museums, their operational performance remains significantly low. This is reflected in the fact that museum visitors account for less than 0.1% of the city's total tourist arrivals. A comparative analysis with major international museums such as the Louvre (France), the Guggenheim (Spain), and Tate Modern (United Kingdom) highlights several strategic solutions to enhance performance. Key measures include integrating museums into the tourism value chain, adopting digital technologies (e.g., VR/AR, 3D, chatbots), and flexibly applying diversified management models to enhance visitor experience and maximize socio-economic benefits. Based on these insights, the study proposes several policy implications to attract cultural tourists to museums, including diversifying museum-based products, increasing the application of digital technologies, fostering public-private partnerships, and building an urban brand positioning Ho Chi Minh City as a "creative cultural destination."

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

Vai trò 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 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 số hàm ý giải pháp nhằm thu hút khách du lịch văn hóa đến bảo tàng 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”.

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

1. GIỚI THIỆU

Trong những năm gần đây, du lịch văn hóa nổi lên như một trong những phân khúc quan trọng của ngành du lịch toàn cầu, chiếm khoảng 40% tổng lượng khách quốc tế theo thống kê của UNWTO năm 2018.¹ Du lịch văn hóa không chỉ đáp ứng nhu cầu tham quan và giải trí mà còn thỏa mãn mong muốn tìm hiểu lịch sử, nghệ thuật, bản sắc và hệ giá trị của cộng đồng sở tại. Trong hệ sinh thái của các thiết chế văn hóa phục vụ du lịch, bảo tàng giữ vai trò là nhà cung ứng tài nguyên văn hóa, đem đến không gian, tri thức, hiện vật và trải nghiệm nền tảng để từ đó hình thành các sản phẩm và dịch vụ du lịch chuyên biệt.^{2,3} Với chức năng sưu tầm, bảo quản, nghiên cứu và trưng bày di sản, bảo tàng góp phần quan trọng vào việc giáo dục công chúng, nâng cao hiểu biết xã hội và tăng cường sức hấp dẫn của điểm đến văn hóa - lịch sử.

Tại Việt Nam, Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) là trung tâm du lịch lớn nhất cả nước, đóng góp trên 20% tổng doanh thu du lịch quốc gia.⁴ Thành phố hiện sở hữu 12 bảo tàng với nhiều bộ sưu tập và hiện vật có giá trị, tạo điều kiện thuận lợi để phát triển các sản phẩm du lịch văn hóa đô thị. Tuy nhiên, hiệu quả khai thác vẫn chưa tương xứng với tiềm năng sẵn có: lượng khách đến bảo tàng chiếm dưới 0,1% tổng lượng khách du lịch đến TP.HCM.^{5,6} Khoảng cách này đặt ra vấn đề lớn về mức độ tích hợp bảo tàng vào chiến lược phát triển sản phẩm du lịch, khả năng kết nối với tour tuyến chính thức, trải nghiệm

khách tham quan và mức độ đổi mới trong mô hình quản trị.

Trong khi đó, tại nhiều quốc gia, bảo tàng đã trở thành những điểm nhấn chiến lược trong phát triển du lịch văn hóa đô thị. Chẳng hạn, Louvre (Pháp), British Museum (Anh) hay Guggenheim Bilbao (Tây Ban Nha) không chỉ đóng vai trò là thiết chế lưu trữ di sản mà còn tạo ra giá trị kinh tế - xã hội lớn nhờ được tích hợp sâu vào chuỗi giá trị du lịch, kết hợp công nghệ số, dịch vụ hỗ trợ và chiến lược thương hiệu điểm đến.^{7,8,9} Sự so sánh này cho thấy TP.HCM có dư địa lớn để phát triển loại hình du lịch dựa trên bảo tàng, đồng thời nhấn mạnh nhu cầu nghiên cứu toàn diện về vai trò của bảo tàng trong chiến lược phát triển du lịch văn hóa đô thị.

Khoảng trống học thuật hiện hữu nằm ở chỗ: mặc dù có nhiều nghiên cứu quốc tế xem bảo tàng như nguồn lực chiến lược của du lịch văn hóa, các nghiên cứu trong nước vẫn chủ yếu tiếp cận bảo tàng dưới góc độ bảo tồn di sản và giáo dục, chưa đi sâu phân tích vai trò kinh tế - xã hội, chưa đánh giá mức độ đóng góp của bảo tàng vào hệ sinh thái sản phẩm du lịch, và càng thiếu các đánh giá thực nghiệm dựa trên dữ liệu nhiều năm tại các đô thị lớn như TP.HCM. Điều này cho thấy nhu cầu cần một nghiên cứu đặt trọng tâm vào mối quan hệ giữa bảo tàng và sự phát triển du lịch văn hóa của thành phố, dựa trên dữ liệu cập nhật, lý thuyết phù hợp và đối chiếu quốc tế.

Xuất phát từ bối cảnh trên, nghiên cứu này hướng đến làm rõ vai trò của hệ thống bảo tàng

trong phát triển du lịch văn hóa tại TP.HCM, nhận diện các hạn chế và thách thức trong khai thác giá trị bảo tàng cho du lịch, đồng thời đề xuất các giải pháp chiến lược nhằm tăng cường tích hợp bảo tàng vào chuỗi giá trị sản phẩm du lịch văn hóa đô thị. Ba câu hỏi nghiên cứu được đặt ra gồm: Bảo tàng hiện đang đóng góp như thế nào trong hệ thống sản phẩm du lịch văn hóa của TP.HCM? Những hạn chế và thách thức nào đang cản trở việc khai thác bảo tàng như một nguồn lực phát triển du lịch văn hóa? Giải pháp nào có thể nâng cao vai trò chiến lược của bảo tàng trong phát triển du lịch văn hóa tại TP.HCM trong giai đoạn tới?

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Khái niệm bảo tàng

Theo định nghĩa của Hội đồng Bảo tàng Quốc tế (ICOM, 2022), bảo tàng là “một thiết chế phi lợi nhuận, phục vụ xã hội và sự phát triển của nó; có chức năng nghiên cứu, sưu tầm, bảo quản, giải thích và trưng bày di sản hữu hình và vô hình của con người và môi trường xung quanh nhằm mục đích giáo dục, học tập và thưởng thức.”² Bảo tàng hiện diện như một thiết chế văn hóa - xã hội đặc thù, đảm nhiệm các chức năng cốt lõi gồm: (1) lưu giữ và bảo tồn di sản; (2) giáo dục cộng đồng; (3) nghiên cứu khoa học; và (4) truyền thông văn hóa. Trong bối cảnh chuyển đổi sang “Tân bảo tàng học” (New Museology), bảo tàng ngày càng được xem như không gian tương tác xã hội, thúc đẩy tiếp cận cộng đồng, đổi mới trải nghiệm và tạo ra giá trị văn hóa - kinh tế rộng hơn.¹⁰

2.2. Phát triển du lịch

Theo UNWTO (2018), phát triển du lịch được hiểu là quá trình mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng và gia tăng giá trị của các hoạt động du lịch, bao gồm: gia tăng lượng du khách, mở rộng sản phẩm, nâng cao trải nghiệm, phát triển bền vững, ứng dụng công nghệ và tăng cường hợp tác liên ngành.¹ Phát triển du lịch đòi hỏi không chỉ mở rộng thị trường mà còn tối ưu hóa các nguồn lực văn hóa, tự nhiên và xã hội nhằm tạo ra tác động kinh tế - xã hội tích cực và lâu dài. Trong du lịch văn hóa, phát triển du lịch chú trọng vào: bảo tồn di sản; tăng cường trải nghiệm văn hóa của du khách; tích hợp di sản vào chuỗi giá trị du lịch; và đảm bảo tính bền vững cho cộng đồng sở tại.

2.3. Vai trò của bảo tàng trong phát triển du lịch

Bảo tàng đóng vai trò then chốt trong hệ sinh thái sản phẩm du lịch văn hóa thông qua ba nhóm chức năng chính:

a/Cung cấp tài nguyên văn hóa cho sản phẩm du lịch: Bảo tàng là nguồn tư liệu, hiện vật và tri thức giúp định hình các sản phẩm du lịch

văn hóa - lịch sử, tạo điểm nhấn khác biệt cho điểm đến. Các nghiên cứu của Kotler & Kotler (2000)¹¹ và Richards (2018)¹² chỉ ra rằng bảo tàng là “nút trung tâm” (central node) trong mạng lưới tài nguyên văn hóa đô thị.

b/Nâng cao trải nghiệm và kéo dài thời gian lưu trú: Theo Falk & Dierking (2013), trải nghiệm bảo tàng tạo ra giá trị nhận thức, giá trị thẩm mỹ và giá trị xã hội - giải trí, giúp gia tăng mức độ hài lòng, kéo dài thời gian lưu trú và chỉ tiêu của du khách, đóng góp đáng kể cho kinh tế du lịch.³

c/Góp phần xây dựng thương hiệu điểm đến: Nhiều nghiên cứu quốc tế chứng minh bảo tàng là biểu tượng bản sắc đô thị và có thể trở thành “hạt nhân thương hiệu” cho chiến lược marketing điểm đến.⁹ Louvre (Pháp), Guggenheim Bilbao (Tây Ban Nha) hay Singapore National Gallery là những ví dụ điển hình.

d/Thúc đẩy phát triển du lịch bền vững: Từ góc nhìn bền vững, bảo tàng góp phần cân bằng ba trụ cột của mô hình *Triple bottom line* (Elkington, 2000) với Kinh tế (thu hút khách, tạo doanh thu, kích thích chi tiêu bổ sung); Xã hội (giáo dục, gắn kết cộng đồng, bảo tồn ký ức tập thể); Môi trường (nâng cao nhận thức bảo tồn, thực hành xanh).^{13,14}

2.4. Khung lý thuyết của nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng hai khung lý thuyết chính:

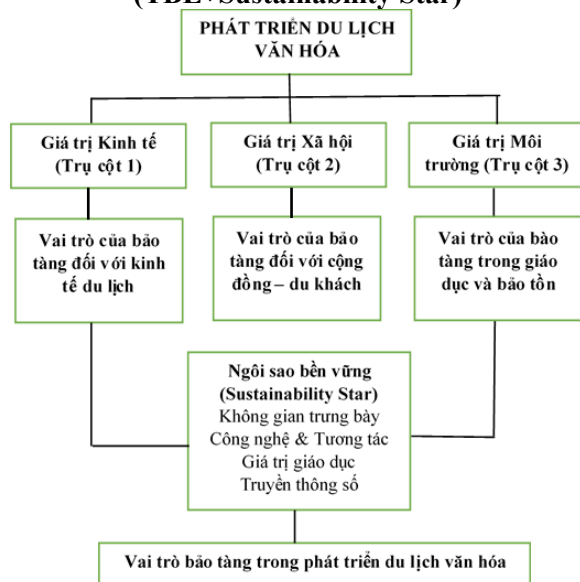
(a) Triple Bottom Line (TBL) (Ba trụ cột bền vững) của Elkington (2000): Khung lý thuyết này giải thích vai trò của bảo tàng trong phát triển bền vững thông qua ba trụ cột: kinh tế - xã hội - môi trường.¹³ TBL được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu du lịch và văn hóa nhằm đánh giá tác động của các thiết chế văn hóa đối với điểm đến. Nhiều nghiên cứu đã ứng dụng khung này cho phân tích bảo tàng, như Chitima (2019) cho thấy tính phù hợp của TBL trong bối cảnh các nước đang phát triển.

(b) “Sustainability Star” (Ngôi sao bền vững) của ICOM (2023): Mô hình này mở rộng cách thức đánh giá bảo tàng dựa trên ba phạm vi tương tác: Core Sphere (Phạm vi cốt lõi) với chiến lược, quản trị, mục tiêu bền vững; Social Sphere (Phạm vi xã hội) nhằm tiếp cận cộng đồng, nhân lực, đa dạng văn hóa; Ecological Sphere (phạm vi sinh thái) tiến đến quản lý nguồn lực, tiêu thụ năng lượng, giảm phát thải.¹⁵

Sự kết hợp giữa TBL và Sustainability Star tạo nền tảng lý thuyết vững chắc để đánh giá vai trò của bảo tàng tại TP.HCM như một nguồn lực quan trọng trong phát triển du lịch văn hóa. Việc lựa chọn khung lý thuyết cho bối cảnh TP.HCM xuất phát từ định hướng phát triển du lịch bền

vững và công nghiệp văn hóa của thành phố, đòi hỏi một mô hình có khả năng đánh giá đồng thời các khía cạnh kinh tế, xã hội và môi trường. Trong bối cảnh đó, hệ thống bảo tàng của TP.HCM vừa đóng vai trò là thiết chế văn hóa, vừa là nguồn lực quan trọng cho phát triển sản phẩm du lịch, nên đặc biệt phù hợp với cách tiếp cận Triple Bottom Line. Đồng thời, quá trình đẩy mạnh chuyển đổi số và hoàn thiện quản trị hiện đại trong lĩnh vực văn hóa cũng cho thấy sự tương thích với mô hình Sustainability Star của ICOM, vốn nhấn mạnh tính bền vững trong vận hành bảo tàng. Các nghiên cứu quốc tế tại các đô thị có điều kiện tương đồng như Bilbao, Singapore và Seoul đã chứng minh tính hiệu quả và khả năng ứng dụng của hai khung lý thuyết này, củng cố thêm sự phù hợp khi vận dụng vào trường hợp TP.HCM.

Hình 1. Khung lý thuyết nghiên cứu (TBL+Sustainability Star)



Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.5. Tổng quan nghiên cứu liên quan

2.5.1. Nghiên cứu quốc tế

Các nghiên cứu quốc tế đã nhất quán khẳng định vai trò trung tâm của bảo tàng trong phát triển du lịch văn hóa. Richards (2018) nhấn mạnh rằng bảo tàng giữ vị trí trụ cột trong mạng lưới sản phẩm văn hóa - sáng tạo của đô thị, qua đó định hình bản sắc và năng lực cạnh tranh điểm đến.¹³ Falk và Dierking (2000), thông qua mô hình “Contextual Model of Learning”, giải thích cơ chế trải nghiệm bảo tàng của du khách dựa trên ba bối cảnh tương tác - cá nhân, xã hội và vật lý làm rõ cách bảo tàng tạo ra giá trị học tập và cảm nhận văn hóa.¹⁶ Bên cạnh đó, Tom Dieck và Jung (2017) chứng minh rằng ứng dụng công nghệ AR/VR có thể nâng cao đáng kể chất lượng trải nghiệm và mức độ hài lòng của du khách.¹⁷ Từ góc độ truyền thông điểm đến, Lord và

Blankenberg (2015) chỉ ra rằng bảo tàng góp phần quan trọng trong xây dựng và củng cố thương hiệu đô thị. Tổng hợp các kết quả này cho thấy xu hướng quốc tế đang chuyển mạnh sang tích hợp bảo tàng vào chiến lược du lịch văn hóa, đồng thời kết hợp công nghệ số và tiếp cận phát triển bền vững như những trụ cột quan trọng của mô hình du lịch đương đại.

2.5.2. Nghiên cứu tại Việt Nam

So với xu hướng nghiên cứu quốc tế, các công trình trong nước về bảo tàng vẫn còn tương đối hạn chế. Phần lớn các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào chức năng bảo tồn hoặc giáo dục truyền thống,^{18,19} trong khi một số công trình khác dù đề cập vai trò của bảo tàng trong giáo dục cộng đồng nhưng vẫn chưa phân tích sâu những tác động rộng hơn tới lĩnh vực du lịch, kinh tế và xã hội. Bên cạnh đó, các nghiên cứu đánh giá trải nghiệm du khách theo các mô hình quốc tế hiện còn rất hạn chế, và đặc biệt thiếu vắng các nghiên cứu thực nghiệm xem xét vai trò của bảo tàng trong chiến lược phát triển du lịch đô thị tại TP.HCM. Những khoảng trống này phản ánh sự lệch pha đáng kể giữa nền tảng lý thuyết quốc tế và thực tiễn nghiên cứu tại Việt Nam, nhất là trong bối cảnh các đô thị lớn đang hướng tới phát triển du lịch văn hóa và công nghiệp văn hóa.^{20,21}

2.5.3. Khoảng trống nghiên cứu

Từ tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước, có thể xác định ba khoảng trống nghiên cứu chủ yếu. Thứ nhất, chưa có công trình nào phân tích một cách toàn diện vai trò của bảo tàng trong phát triển du lịch văn hóa tại TP.HCM dựa trên các khung lý thuyết bền vững được quốc tế công nhận. Thứ hai, dữ liệu so sánh theo chuỗi thời gian về lượng khách tham quan bảo tàng, xu hướng phát triển, cũng như mức độ tích hợp bảo tàng trong chuỗi giá trị du lịch còn thiếu và phân tán. Thứ ba, đa số các nghiên cứu trong nước vẫn chưa xem bảo tàng như một nguồn lực chiến lược của du lịch văn hóa đô thị, dẫn đến hạn chế trong việc đánh giá đúng vai trò và tiềm năng của thiết chế này. Nghiên cứu này hướng đến lấp đầy những khoảng trống nêu trên thông qua việc tích hợp phân tích lý thuyết, dữ liệu thực tiễn và đối sánh với kinh nghiệm quốc tế.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thiết kế nghiên cứu và cách tiếp cận

Nghiên cứu áp dụng phương pháp định tính kết hợp phân tích dữ liệu thứ cấp theo chuỗi thời gian (2019-2024) nhằm đánh giá vai trò, hạn chế và khả năng phát triển của hệ thống bảo tàng trong du lịch văn hóa tại TP.HCM. Cách tiếp cận này cho phép so sánh xu hướng khách tham quan bảo tàng trước, trong, sau đại dịch và đối chiếu với sự tăng trưởng của hoạt động du lịch chung của thành phố.

Phương pháp định tính được bổ sung bằng phân tích nội dung (content analysis) và đối chiếu liên ngành (cross-sector comparison) nhằm tổng hợp các quan điểm lý thuyết, chính sách văn hóa, du lịch và nghiên cứu trước đây. Phần phân tích được thực hiện trên cơ sở khung lý thuyết Triple Bottom Line và Sustainability Star (ICOM, 2023).

3.2. Nguồn dữ liệu thứ cấp

Nghiên cứu sử dụng các nguồn dữ liệu thứ cấp đa dạng, bao gồm:

Số liệu thống kê chính thức: Báo cáo du lịch TP.HCM giai đoạn 2019-2024 do Sở Du lịch TP.HCM công bố. Niên giám thống kê của Tổng cục Thống kê Việt Nam (GSO) và Tổng cục Du lịch Việt Nam (VNAT), cung cấp thông tin về mức tăng trưởng du lịch quốc tế và nội địa, doanh thu du lịch, cũng như cơ cấu sản phẩm du lịch theo từng năm.

Số liệu và báo cáo của hệ thống bảo tàng TP.HCM: Lượng khách tham quan hàng năm trong giai đoạn 2019-2024. Thông tin về các hoạt động trưng bày, ứng dụng công nghệ và tổ chức sự kiện.

Chiến lược và chính sách: “Chiến lược phát triển du lịch TP.HCM đến 2030, tầm nhìn 2045”, “Chương trình phát triển công nghiệp văn hóa TP.HCM”.

Nguồn tài liệu học thuật: Các nghiên cứu và báo cáo quốc tế từ UNESCO, UNWTO, ICOM, Routledge, Springer..., Các công trình nghiên cứu trong nước liên quan đến bảo tàng, du lịch văn hóa và quản lý di sản.

Nguồn báo chí, dữ liệu mở và báo cáo chuyên đề: Cập nhật về hoạt động bảo tàng, cải tiến công nghệ, phát triển tour và tuyến du lịch.

Tất cả các nguồn dữ liệu được trích dẫn đầy đủ trong danh mục tài liệu tham khảo nhằm đảm bảo tính minh bạch, chính xác và tuân thủ các tiêu chuẩn học thuật.

3.3. Kỹ thuật phân tích dữ liệu

Nghiên cứu áp dụng bốn nhóm kỹ thuật phân tích chính như sau:

Phân tích tài liệu (Document Analysis): Kỹ thuật này được sử dụng để tổng hợp các khái niệm, chính sách, báo cáo hoạt động du lịch và bảo tàng. Phân tích tài liệu giúp xác định logic phát triển du lịch văn hóa cũng như vai trò của bảo tàng như một thiết chế quan trọng trong chuỗi giá trị du lịch.

Phân tích chuỗi thời gian (Time-series Analysis, 2019-2024): Xác định xu hướng lượng khách tham quan bảo tàng qua nhiều năm; So sánh mức tăng, giảm giữa lượng khách bảo tàng và tổng khách du lịch TP.HCM; Đánh giá mức độ phục hồi sau đại dịch COVID-19; Nhận diện các biến động và nguyên nhân liên quan.

Phân tích so sánh (Comparative Analysis): Đối chiếu mức độ thu hút khách của TP.HCM với các bảo tàng tiêu biểu quốc tế như Louvre (Pháp), British Museum (Anh) và Guggenheim (Tây Ban Nha); So sánh mô hình quản trị, ứng dụng công nghệ, dịch vụ hỗ trợ và mức độ liên kết với tour - tuyến; Làm rõ khoảng cách hiện tại và tiềm năng phát triển của hệ thống bảo tàng TP.HCM.

Phân tích SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats: được sử dụng để đánh giá tổng thể năng lực, cơ hội và thách thức của hệ thống bảo tàng TP.HCM. Bảng SWOT dựa trên các yếu tố: Dữ liệu giai đoạn 2019-2024; Mức độ ứng dụng công nghệ; Khả năng liên kết tour - tuyến; Mức đóng góp vào kinh tế du lịch; Chính sách và nhu cầu thị trường.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thực trạng phát triển sản phẩm du lịch văn hóa tại TP.HCM (2019-2024)

Giai đoạn 2019-2024 cho thấy bức tranh biến động mạnh của du lịch TP.HCM do tác động của đại dịch COVID-19 và sự phục hồi sau đó. Theo Sở Du lịch TP.HCM (2019-2024), lượng khách du lịch nội địa và quốc tế của thành phố giảm sâu trong năm 2020-2021, sau đó phục hồi nhanh từ cuối 2022 và tăng trưởng mạnh vào năm 2023-2024. Trong quá trình phục hồi, thành phố đã triển khai 42 sản phẩm du lịch đặc trưng theo địa bàn quận/huyện, mở rộng các trải nghiệm du lịch cộng đồng, du lịch đường sông và không gian lễ hội nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của điểm đến.

Tuy nhiên, khi so sánh mức tăng trưởng chung của ngành du lịch với sự phát triển của hệ thống bảo tàng, có thể thấy mức độ tham gia của bảo tàng vào chuỗi giá trị sản phẩm du lịch còn hạn chế. Dữ liệu từ hệ thống bảo tàng tại TP.HCM cho thấy lượng khách tham quan bảo tàng không tăng tương ứng với tăng trưởng du lịch thành phố, và tỷ lệ khách bảo tàng so với tổng lượt khách tiếp tục duy trì ở mức rất thấp trong cả giai đoạn.

Những điều này phản ánh thực tế rằng bảo tàng chưa được tích hợp một cách hệ thống vào chiến lược phát triển sản phẩm du lịch văn hóa đô thị.

4.2. Xu hướng lượng khách tham quan bảo tàng tại TP.HCM (2020-2024)

Dữ liệu tổng hợp (2020-2024) cho thấy ba xu hướng chính:

(1) Trước COVID-19, lượng khách bảo tàng ở mức ổn định nhưng thấp, chiếm chưa đến 0,1% tổng lượng khách của thành phố. Bảo tàng chủ yếu phục vụ khách học sinh - sinh viên và nhóm khách nội địa đi theo chương trình giáo dục.

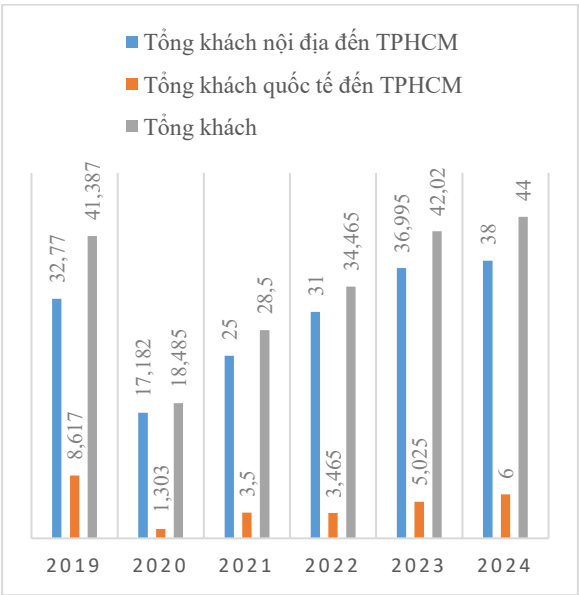
(2) Trong giai đoạn COVID-19 (2020-2021): Lượng khách bảo tàng giảm sâu, gần như

ngừng hoạt động trong phần lớn thời gian. Không có hoạt động số hóa hoặc dịch vụ trực tuyến đủ mạnh để duy trì tương tác với du khách.

(3) Giai đoạn phục hồi (2022-2024): Du lịch TP.HCM phục hồi mạnh nhưng lượng khách bảo tàng chỉ tăng nhẹ, không tương đồng với mức tăng trưởng chung của ngành du lịch. Các bảo tàng vẫn chưa trở thành điểm đến quan trọng trong hành trình của du khách, đặc biệt là khách quốc tế.

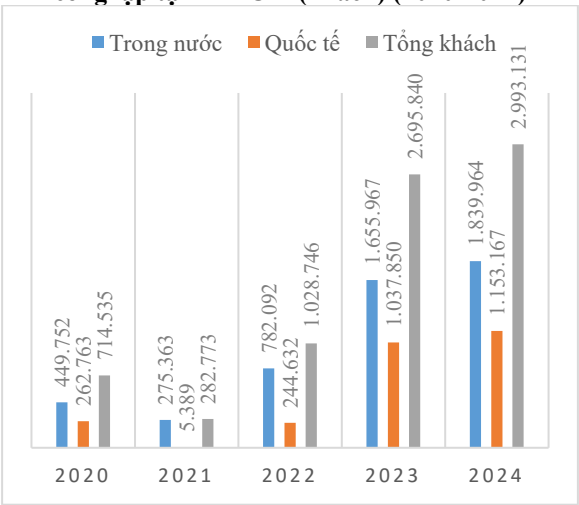
Như vậy, dữ liệu chuỗi 5 năm cho thấy mức đóng góp của bảo tàng còn rất hạn chế trong phát triển sản phẩm du lịch tại TPHCM.

Hình 2. Lượng du khách đến TP. Hồ Chí Minh (triệu khách) (2019-2024)



Nguồn: Tác giả tổng hợp ^{4,6}

Hình 3. Lượng du khách tham quan bảo tàng công lập tại TPHCM (khách) (2020-2024)



Nguồn: Tác giả tổng hợp ^{4,6}

Bảng 1: Tỷ lệ % khách tham quan bảo tàng so với tổng khách du lịch tại TP.HCM (2020–2024)

Năm	Khách bảo tàng	Khách du lịch (triệu)	Tỷ lệ %
2020	714.535	18,485	3,87%
2021	282.773	28,5	0,99%
2022	1.028.746	34,465	2,98%
2023	2.695.840	42,020	6,42%
2024	2.993.131	44	6,80%

Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán

4.3. Vai trò và tiềm năng của bảo tàng trong chuỗi giá trị du lịch văn hóa

Dựa trên khung lý thuyết Triple Bottom Line và mô hình Sustainability Star, phân tích thực trạng cho thấy hệ thống bảo tàng tại TP.HCM sở hữu ba tiềm năng chính. Về kinh tế, bảo tàng có khả năng tạo nguồn thu từ vé tham quan, dịch vụ hỗ trợ và các sản phẩm sáng tạo. Về xã hội, các bảo tàng đóng vai trò quan trọng trong bảo tồn bản sắc văn hóa, giáo dục cộng đồng và nâng cao mức độ hiểu biết văn hóa của du khách. Về môi trường, bảo tàng góp phần truyền thông về bảo tồn, đồng thời hình thành các không gian văn hóa có kiểm soát về phát thải. Tuy nhiên, những tiềm năng này chưa được khai thác đầy đủ do còn tồn tại các hạn chế liên quan đến quản trị, trải nghiệm du khách và sự tích hợp với sản phẩm du lịch đô thị.

4.4. Hạn chế trong khai thác vai trò của bảo tàng đối với du lịch

Phân tích dữ liệu và so sánh quốc tế cho thấy bốn nhóm hạn chế nổi bật trong việc khai thác vai trò của bảo tàng đối với du lịch TP.HCM. Thứ nhất, bảo tàng chưa được tích hợp vào tour - tuyến du lịch chính thức; hầu hết các tour tham quan hiện nay (city tour, du lịch đường sông, tour cộng đồng) không xem bảo tàng là điểm dừng bắt buộc, làm giảm đáng kể mức độ tiếp cận, đặc biệt đối với khách quốc tế. Thứ hai, sản phẩm trải nghiệm còn đơn điệu và nặng tính trưng bày tĩnh; hệ thống bảo tàng thiếu các hoạt động tương tác đa giác quan, ứng dụng công nghệ số (VR/AR, thuyết minh tự động, bản đồ số) và dịch vụ hỗ trợ như workshop, sự kiện nghệ thuật hay không gian trải nghiệm đương đại, dẫn đến giảm khả năng cạnh tranh so với các điểm tham quan văn hóa sáng tạo khác. Thứ ba, quản trị bảo tàng thiếu linh hoạt và phụ thuộc ngân sách công, gây khó khăn trong đa dạng hóa nguồn thu, hạn chế cơ chế hợp tác công - tư và cản trở đổi mới trong trưng bày và truyền thông. Thứ tư, truyền thông và nhận diện thương hiệu còn yếu; các hoạt động quảng bá chưa đủ hấp dẫn để thu hút nhóm khách trẻ và khách quốc tế, vốn có xu hướng tìm kiếm trải nghiệm mới, sáng tạo và mang tính giải trí cao.

Toàn bộ những hạn chế này cho thấy cần có các giải pháp chiến lược nhằm nâng cao vai trò của bảo tàng trong phát triển du lịch văn hóa đô thị tại TP.HCM.

4.5. Nguyên nhân của hạn chế

Bốn nhóm nguyên nhân chính có thể giải thích các hạn chế trong khai thác vai trò của bảo tàng đối với du lịch TP.HCM. Thứ nhất, cách tiếp cận truyền thống trong hoạt động bảo tàng vẫn ưu tiên nhiệm vụ bảo tồn và giáo dục, trong khi phát triển sản phẩm du lịch chưa được đặt ở vị trí trọng tâm. Thứ hai, thiếu đầu tư vào công nghệ số và trải nghiệm;²¹ theo bài kiểm kê năm 2023, chỉ một số bảo tàng thử nghiệm ứng dụng VR/AR, nhưng việc triển khai chưa đồng bộ và chưa tạo ra trải nghiệm tương tác phong phú cho du khách. Thứ ba, chưa có cơ chế thể chế thúc đẩy kết nối giữa bảo tàng và du lịch;¹⁹ các tour tuyến hiện nay chủ yếu do doanh nghiệp lữ hành thiết kế, chưa có chính sách gắn bảo tàng với chuỗi giá trị du lịch của thành phố.⁹ Cuối cùng, nguồn nhân lực bảo tàng còn hạn chế về đào tạo trong lĩnh vực du lịch và trải nghiệm khách hàng, điều này làm giảm khả năng sáng tạo sản phẩm và hạn chế sức hút đối với nhóm khách trẻ, vốn là đối tượng có nhu cầu trải nghiệm mới mẻ và sáng tạo.²²

4.6. Phân tích SWOT của hệ thống bảo tàng tại TP.HCM

Dựa trên phương pháp đã trình bày, phân tích SWOT của hệ thống bảo tàng TP.HCM cho thấy những đặc điểm nổi bật về điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức.

Điểm mạnh (Strengths): Hệ thống hiện có 12 bảo tàng với bộ sưu tập phong phú và nhiều hiện vật giá trị. Vị trí các bảo tàng nằm tại trung tâm của một đô thị lớn, thuận tiện cho việc tiếp cận của du khách. Ngoài ra, các bảo tàng được Nhà nước đầu tư ổn định và có nền tảng pháp lý vững chắc, đảm bảo tính bền vững trong vận hành.

Điểm yếu (Weaknesses): Trải nghiệm tham quan tại bảo tàng vẫn còn ít tính tương tác và thiếu ứng dụng công nghệ số. Các bảo tàng chưa được tích hợp hiệu quả vào các tour – tuyến du lịch chủ đạo, đồng thời hoạt động truyền thông còn hạn chế. Mức độ khách tham quan duy trì ở tỷ lệ rất thấp và ít biến động trong suốt 6 năm qua, cho thấy khả năng thu hút du khách chưa được khai thác tối đa.

Cơ hội (Opportunities): Nhu cầu du lịch văn hóa đang gia tăng mạnh sau đại dịch COVID-19, cùng với xu thế chuyển đổi số trong hoạt động bảo tàng toàn cầu. TP.HCM cũng đang định hướng phát triển đô thị sáng tạo và kinh tế văn hóa, mở ra nhiều cơ hội hợp tác công - tư (PPP) trong trưng bày và vận hành bảo tàng.

Thách thức (Threats): Các bảo tàng phải cạnh tranh với các điểm tham quan giải trí - trải nghiệm hiện đại. Hành vi và kỳ vọng của du khách thay đổi nhanh, đòi hỏi các trải nghiệm số hóa ngày càng cao. Đồng thời, nguồn lực đầu tư công còn hạn chế, gây khó khăn trong việc đáp ứng yêu cầu cải tiến và nâng cấp hệ thống.

Tổng hợp phân tích SWOT cho thấy hệ thống bảo tàng TP.HCM có tiềm năng phát triển lớn nhưng chưa được khai thác đúng mức. Kết quả này đồng thời tạo cơ sở trực tiếp để xây dựng phần thảo luận và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao vai trò của bảo tàng trong phát triển du lịch văn hóa đô thị.

5. KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

5.1. Kết luận

Nghiên cứu đã phân tích vai trò của bảo tàng trong phát triển du lịch văn hóa tại TP.HCM giai đoạn 2019-2024 dựa trên khung lý thuyết Triple Bottom Line và mô hình Sustainability Star. Kết quả cho thấy mặc dù hệ thống bảo tàng sở hữu nguồn tài nguyên văn hóa phong phú và tiềm năng lớn trong việc tạo ra giá trị kinh tế - xã hội – môi trường, mức độ đóng góp của bảo tàng vào chuỗi giá trị du lịch của thành phố hiện vẫn còn khiêm tốn.

Chuỗi dữ liệu 2019-2024 khẳng định rằng lượng khách tham quan bảo tàng tăng trưởng chậm và không tương xứng với sự phục hồi mạnh mẽ của ngành du lịch. Điều này phản ánh những hạn chế về mô hình quản trị, sự thiếu đa dạng trong trải nghiệm, mức độ tích hợp thấp trong sản phẩm du lịch, cùng với điểm yếu trong truyền thông và độ hấp dẫn của các trưng bày.

Phân tích SWOT đã chỉ ra các yếu tố nội tại và bối cảnh tác động trực tiếp đến khả năng phát triển du lịch văn hóa thông qua hệ thống bảo tàng. Kết hợp các phát hiện này, nghiên cứu cho thấy bảo tàng có thể trở thành một thành tố chiến lược trong phát triển du lịch văn hóa TP.HCM nếu được đổi mới và tích hợp phù hợp vào chiến lược phát triển của thành phố.

5.2. Khuyến nghị

Dựa trên các phát hiện từ phân kết quả, nghiên cứu đề xuất năm nhóm khuyến nghị trọng tâm nhằm nâng cao vai trò của hệ thống bảo tàng trong phát triển du lịch văn hóa tại TP.HCM. Các khuyến nghị này được xây dựng gắn kết chặt chẽ với kết quả thực nghiệm, phù hợp với định hướng chiến lược du lịch – văn hóa của thành phố và bám sát khung lý thuyết bền vững.

1. Đổi mới mô hình trải nghiệm bảo tàng theo hướng tương tác và sáng tạo: Kết quả phân tích cho thấy hệ thống bảo tàng hiện thiếu ứng dụng công nghệ số, trải nghiệm tương tác còn hạn chế và lượng khách tăng chậm trong giai đoạn 2019-2024. Do đó, khuyến nghị tăng cường ứng

dụng công nghệ số như VR/AR, audio guide đa ngôn ngữ và bản đồ số tương tác; Xây dựng không gian trải nghiệm đa giác quan, tổ chức workshop thủ công, trình diễn nghệ thuật trực tiếp; Phát triển các dịch vụ hỗ trợ như cửa hàng sản phẩm sáng tạo và hoạt động giáo dục theo chủ đề.²³ Các giải pháp này phù hợp với trụ cột xã hội và kinh tế trong mô hình Triple Bottom Line, đồng thời giúp tăng cường trải nghiệm và kéo dài thời gian lưu trú của du khách.

2. Tăng cường tích hợp bảo tàng vào tour - tuyến chính thức của TP.HCM: Hiện nay, bảo tàng chưa được tích hợp vào các tour - tuyến du lịch chủ đạo, dẫn đến hạn chế tiếp cận với khách quốc tế. Do đó, cần Thiết kế gói “City Tour - Cultural Track” kết hợp bảo tàng với di tích lịch sử và nghệ thuật biểu diễn; Khuyến khích doanh nghiệp lữ hành phát triển tuyến “Museum Pass” hoặc “Heritage Day Tour”; Kết nối bảo tàng với du lịch đường sông, du lịch đêm, phố đi bộ và các sự kiện văn hóa định kỳ.

Giải pháp này phù hợp với định hướng phát triển “đô thị văn hóa - sáng tạo” của TP.HCM, đồng thời nâng cao tính liên kết giữa bảo tàng và chuỗi giá trị du lịch.

3. Cải thiện mô hình quản trị và đa dạng hóa nguồn lực tài chính: Quản trị công lập hiện kém linh hoạt, hạn chế khả năng triển khai công nghệ và đổi mới trưng bày như Xem xét cơ chế tự chủ từng phần hoặc hợp tác công - tư (PPP) trong tổ chức sự kiện, trưng bày chuyên đề; Cho phép các doanh nghiệp công nghệ và thiết kế sáng tạo tham gia phát triển sản phẩm trải nghiệm; Hình thành các chương trình tài trợ văn hóa (cultural grant) với sự tham gia của doanh nghiệp địa phương.

Các giải pháp này giúp tăng tính bền vững kinh tế theo TBL và giảm sự phụ thuộc vào ngân sách công.

4. Tăng cường truyền thông và xây dựng thương hiệu bảo tàng: việc nhận diện thương hiệu bảo tàng còn yếu, trong khi truyền thông chủ yếu dựa trên phương thức truyền thống. Vì vậy, trong thời gian tới cần thiết Xây dựng bộ nhận diện thương hiệu thống nhất cho toàn hệ thống bảo tàng TP.HCM; Mở rộng truyền thông trên các nền tảng digital (TikTok, Instagram, YouTube Shorts) hướng đến khách trẻ; Hợp tác với influencer du lịch văn hóa và các tổ chức văn hóa quốc tế; Tổ chức các sự kiện lớn định kỳ như “Museum Night”, “Open Heritage Day” hay festival tái hiện lịch sử. Các giải pháp này trực tiếp nâng cao năng lực cạnh tranh văn hóa của thành phố và thu hút sự quan tâm của du khách quốc tế.

5. Nâng cao năng lực nhân sự bảo tàng theo hướng đa chuyên môn: Nguồn nhân lực hiện

thiếu đào tạo về du lịch và trải nghiệm khách hàng, hạn chế khả năng sáng tạo sản phẩm. Khuyến nghị Tổ chức đào tạo chuyên đề về storytelling, thiết kế trải nghiệm, quản trị khách tham quan và marketing văn hóa; Hợp tác với các trường đại học chuyên ngành văn hóa, du lịch để phát triển nguồn nhân lực liên ngành; Xây dựng đội ngũ giám tuyển (curator) có khả năng sáng tạo nội dung và thiết kế trưng bày theo chuẩn quốc tế. Đây là yếu tố căn bản để chuyển đổi bảo tàng từ đơn vị lưu giữ hiện vật sang đơn vị cung cấp trải nghiệm du lịch chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của du khách.

5.3. Hàm ý chính sách và định hướng nghiên cứu tiếp theo

Các giải pháp nêu trên cần được xem xét trong bối cảnh tổng thể của chiến lược phát triển du lịch văn hóa TP.HCM đến năm 2030. Thành phố cần nhận thức bảo tàng như một thiết chế văn hóa chiến lược, đóng vai trò trung tâm trong cấu trúc sản phẩm du lịch đô thị.²⁴ Đồng thời, việc đầu tư chuyển đổi số cho hệ thống bảo tàng cần được triển khai theo lộ trình dài hạn, nhằm nâng cao trải nghiệm du khách và tăng khả năng cạnh tranh. Bên cạnh đó, cần hình thành cơ chế phối hợp chính thức giữa Sở Du lịch, Sở Văn hóa & Thể thao, hệ thống bảo tàng và các doanh nghiệp lữ hành để tạo ra các sản phẩm du lịch liên kết, đồng bộ và chất lượng cao. Những định hướng này góp phần củng cố vị thế của TP.HCM như một trung tâm văn hóa sáng tạo và một điểm đến du lịch đô thị đặc sắc của khu vực.

Các nghiên cứu tương lai có thể được mở rộng theo ba hướng. Thứ nhất, khảo sát trải nghiệm của khách tham quan nhằm đánh giá mức độ hài lòng và nhận thức theo từng loại hình bảo tàng. Thứ hai, phân tích mô hình quản trị bảo tàng tại các đô thị ASEAN để rút ra bài học và áp dụng các thực tiễn tốt nhất cho TP.HCM. Thứ ba, khai thác vai trò của sản phẩm sáng tạo (creative merchandise) trong việc phát triển kinh tế bảo tàng, vừa nâng cao giá trị trải nghiệm, vừa đóng góp vào nguồn thu bền vững cho hệ thống bảo tàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. World Tourism Organization. *Tourism and culture synergies*, UNWTO, 2018.
2. 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.
3. J. H. Falk, L. D. Dierking. *The museum experience revisited*, Routledge, New York, 2013.

4. Sở Du lịch TP.HCM. *Báo cáo ngành Du lịch TP.HCM 2019-2024*, Sở Du lịch TPHCM, 2024.
5. Tổng cục Du lịch Việt Nam. *Niên giám thống kê du lịch 2019-2024*, VNAT, Hà Nội, 2024.
6. Sở Văn hóa và Thể thao TP.HCM. *Báo cáo tổng kết hoạt động các bảo tàng TP.HCM*, Sở Văn hóa và Thể thao TPHCM, 2023.
7. B. Yuen. Reclaiming Cultural Heritage in Singapore, *Urban Affairs Review*, **2006**, 41(6), 830-854.
8. B. Plaza, S.N. Haarich. The Guggenheim Museum Bilbao: Between Regional Embeddedness and Global Networking, *European Planning Studies*, **2015**, 23(8), 1456-1475.
9. G.D. Lord, N. Blankenberg. *Cities, museums and soft power*, The AAM Press, American Alliance of Museums, Washington, DC, 2015.
10. V. McCall, C. Gray. *Museums and the 'new museology'*, *Museum Management and Curatorship*, **2014**, 29(1), 19-35.
11. N. Kotler, P. Kotler. Can museums be all things to all people?, *Museum Management and Curatorship*, **2000**, 18(3), 271-287.
12. G. Richard. *Cultural tourism: A review of recent research and trends*, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, **2018**, 36, 12-21.
13. J. Elkington. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business, *Journal of Business Ethics*, **2000**, 23, 229-231.
14. V. Chitima. Sustainability in museums: Challenges and opportunities, *Sustainability*, **2019**, 11(4), 970.
15. International Council of Museums. *Sustainability Star: A framework for museums*, ICOM, Switzerland, 2023.
16. J. H. Falk, L.D. Dierking. *Learning from museums: Visitor experiences and the making of meaning*, Bloomsbury Academic, London, 2000.
17. M. C. Tom Dieck, T. Jung. Value of augmented reality at cultural heritage sites, *Journal of Destination Marketing & Management*, **2017**, 6(2), 110-117.
18. Nguyễn Thị Thu Hà. *Giáo dục bảo tàng trong bối cảnh hội nhập*. NXB Văn hóa - Nghệ thuật, TPHCM, 2020.
19. Lê Hồng Phương. Hoạt động bảo tàng trong phát triển du lịch văn hóa tại Việt Nam. *Tạp chí Văn hóa Nghệ thuật*, **2021**, 450, 45-52.
20. Phạm Lan Oanh. Bảo tàng và công cuộc bảo tồn di sản văn hóa phi vật thể tại các đô thị. *Tạp chí Khoa học Trường ĐH Văn hóa Hà Nội*, **2019**, 39, 12-21.
21. Ngô Thị Phương Thảo. Chuyển đổi số trong bảo tàng Việt Nam, *Tạp chí Thông tin & Tư liệu*, **2022**, 6(2), 33-40.
22. B. McKercher, H. du Cros. *Cultural tourism* (2nd ed.), Routledge, London, 2014.
23. S. Choi, H. Park. Smart technologies in museum experiences: Evidence from South Korea. *Journal of Tourism Futures*, **2020**, 6(3), 261-275.
24. Bộ Văn hóa, Thể thao & Du lịch. *Chiến lược phát triển các ngành công nghiệp văn hóa Việt Nam đến năm 2030*, Bộ VHTT&DL, Hà Nội, 2020.

