

ĐỀ XUẤT KHUNG LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ DU LỊCH CỘNG ĐỒNG TÍCH HỢP ĐỒNG SÁNG TẠO GIÁ TRỊ: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM

LÊ THẾ HIỂN^{1*} - NGUYỄN THÀNH ĐẠT²

¹Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh

Ho Chi Minh City University of Economics and Finance

²Trường Đại học Văn Hiến

Van Hien University

* Email: hienlt@uef.edu.vn

Ngày nhận bài: 6/7/2026

Ngày sửa bài: 20/7/2026

Ngày duyệt đăng bài: 3/8/2026

Tóm tắt:

Bài viết nghiên cứu du lịch cộng đồng của các dân tộc thiểu số tại Hà Giang (nay thuộc tỉnh Tuyên Quang), một trường hợp điển hình của du lịch miền núi phía Bắc, trên cơ sở tiếp cận nhân học văn hóa, lý thuyết Các bên liên quan và kinh tế trải nghiệm. Vận dụng khung S-O-R, nghiên cứu phân tích các yếu tố kích thích đối với du lịch cộng đồng, bao gồm: tài nguyên bản địa, vốn văn hóa, không gian, cơ sở hạ tầng, môi trường xã hội, sự tương tác và trải nghiệm của du khách. Kết quả nghiên cứu cho thấy, thông qua đánh giá tổng hợp các giá trị giáo dục, thẩm mỹ và thoát ly theo khung 4Es, du khách hình thành trạng thái đắm chìm tâm lý, từ đó gia tăng sự hài lòng, lòng trung thành với điểm đến và ý định thực hiện hành vi du lịch bền vững. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất mô hình quản trị du lịch cộng đồng dựa trên đồng kiến tạo giá trị, nhằm cân bằng quyền lực và vai trò giữa Nhà nước, doanh nghiệp, cộng đồng và du khách.

Từ khóa: du lịch cộng đồng, tính nguyên bản, trải nghiệm đắm chìm, vốn văn hóa

A proposed theoretical framework for community-based tourism governance integrating value co-creation: A case study of Northern Vietnam's mountainous region

Abstract:

This study examines community-based tourism among ethnic minorities in Ha Giang, now part of Tuyen Quang Province, as a representative case of Northern Vietnam's mountainous region. Drawing on cultural anthropology, stakeholder theory, the Experience Economy, and the S-O-R framework, the study analyzes local resources, cultural capital, space, infrastructure, social context, tourist interaction, and experience as key stimuli. Through educational, aesthetic, and escapist values within the 4Es framework, tourists may develop psychological immersion, satisfaction, destination loyalty, and intentions toward sustainable tourism behavior. Based on these relationships, the study proposes a community-based tourism governance framework centered on value co-creation, aiming to balance the power and roles of the State, enterprises, local communities, and tourists while supporting sustainable heritage and tourism development.

Keywords: community-based tourism, authenticity, immersive experience, cultural capital

1. Đặt vấn đề

Dưới góc nhìn truyền thống, các học giả thường xem di sản là một thực thể tĩnh lặng, đóng khung trong quá khứ và chỉ chờ được khai thác thương mại hoặc trưng bày một chiều. Điều này có thể dẫn đến việc khai thác một chiều, bảo tồn cứng nhắc và thiếu tính tương tác, số hóa các di sản văn hóa nói riêng và tài nguyên du lịch nói chung. Tuy nhiên, trong nghiên cứu du lịch đương đại, để có một nền kinh tế di sản bền vững thì cần xem di sản là “thực thể sống” để ứng dụng chuyển đổi số và công nghiệp sáng tạo nhằm nâng cao hiệu quả và giá trị khai thác, sử dụng. Thực tế tại Việt Nam cho thấy, mô hình biến tri thức bản địa, cảnh quan văn hóa và lối sống của đồng bào dân tộc thiểu số thành nguồn lực nội sinh để phát triển khu vực miền núi phía Bắc là một giải pháp cấp thiết. Khi đó, cộng đồng địa phương đóng vai trò là chủ thể trực tiếp quản lý, vận hành và hưởng lợi kinh tế; còn không gian di sản được xem như một hệ sinh thái xã hội được đàm phán liên tục bởi nhiều nhóm lợi ích. Dưới lăng kính của Thuyết Các bên liên quan, quá trình thương mại hóa di sản thường dẫn đến sự mất cân đối về quyền lực; trong đó, cộng đồng địa phương dù sở hữu tính chính danh cao nhất, nhưng lại dễ bị tổn thương và gạt ra ngoài rìa các quyết định phân bổ lợi ích.

Việc giải quyết sự bất đối xứng này đòi hỏi một cơ chế quản trị mạng lưới, nơi năng lực tự quyết của cộng đồng đóng vai trò như một tấm lá chắn bảo vệ tính nguyên bản của di sản trước sức ép thị trường (Jiang, Yin, & Vong, 2022). Tuy nhiên, để cấu trúc quyền lực này thực sự tạo ra giá trị kinh tế, nó cần được đối chiếu với cơ chế tiêu dùng của du khách, những người không còn là khách thể thụ động mà đã trở thành đồng tác giả trong không gian trải nghiệm (Prebensen, Vittersø, & Dahl, 2013). Do đó, để làm rõ cơ chế đồng kiến tạo giá trị giữa các bên liên quan và du khách thế hệ mới, bài viết này tích hợp Khung Kinh tế Trải nghiệm (Pine & Gilmore, 1998) vào mô hình Kích thích - Cơ thể - Phản ứng (S-O-R) của Mehrabian và Russell (1974). Sự tích hợp này cung cấp một công cụ phân tích chi tiết về cách thức môi trường di sản định hình hành vi du lịch, qua đó dự kiến đóng góp về mô hình quản trị DLCĐ và bảo tồn di sản trong bối cảnh phát triển bền vững và công nghiệp văn hóa tại Việt Nam hiện nay.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Dựa trên lý thuyết Các bên liên quan do Freeman (1984) đề xướng, Wang (1999) đã bổ sung, nhấn mạnh vai trò, lợi ích và quyền lực tương tác giữa các chủ thể trong quá trình phát triển du lịch, bao gồm nhà nước, doanh nghiệp, cộng đồng và du khách. Thực tế, theo Richards và Wilson (2006), doanh nghiệp chính là mắt xích kinh tế quan trọng, chuyển hóa các giá trị di sản từ nguồn lực văn hóa thành sản phẩm du lịch có khả năng cạnh tranh trên thị trường. Mặt khác, Su và Wall (2014) khẳng định sự tham gia của cộng đồng trong quản lý và khai thác du lịch di sản giúp tăng cường sinh kế, nâng cao năng lực địa phương và thúc đẩy phát triển bền vững. Các báo cáo của UNESCO (2022) và nghiên cứu của Ruhanen (2013) cũng đã chỉ ra vai trò của chính quyền trong việc kiến tạo nền tảng thể chế cho phát triển di sản và du lịch bền vững. Ngoài ra, Nordberg et al. (2020) đã đề xuất mô hình hợp tác liên ngành nhằm liên kết giữa Nhà trường - Nhà nước - Doanh nghiệp - Cộng đồng để phát triển dựa trên tri thức.

Gần đây, nghiên cứu của Bùi Thị Hương (2025) và Sutomo et al. (2024) đề xướng khung phân tích “năng lực tự quyết trong hệ sinh thái di sản” cấu thành từ 4 trụ cột năng lực cốt lõi được vận hành như một hệ sinh thái tương tác 2 chiều, bao gồm:

(i) Năng lực Quyết sách thể hiện quyền từ chối hoặc lựa chọn phương thức, quy mô khai thác di sản mà không bị áp đặt bởi chính quyền hay tập đoàn.

(ii) Năng lực Quản trị sở hữu cho thấy, khả năng làm chủ và kiểm soát về mặt pháp lý hoặc thực tế đối với các không gian di sản vật thể và tri thức phi vật thể.

(iii) Năng lực Đàm phán kinh tế là quyền thiết lập chuỗi giá trị, định giá dịch vụ và quyết định cơ chế tái phân phối lợi nhuận công bằng trong lòng cộng đồng.

(iv) Năng lực Định vị bản sắc cho thấy, quyền tự kể câu chuyện lịch sử của chính mình, chống lại sự bóp méo hoặc “sân khấu hóa” di sản để chiều lòng khách du lịch.

Một số quốc gia Đông Nam Á là bằng chứng thực nghiệm rõ nét về mô hình du lịch sinh thái và di sản dựa vào cộng đồng với các điểm đến nổi bật, như: Mae Kampong (Thái Lan), làng cổ Kete Kesu trên đảo Sulawesi của Indonesia hay danh thắng Ruộng bậc thang Ifugao của Philippines. Tại Việt Nam, các thôn bản như Nậm Đăm, Lô Lô Chải (Hà Giang), Mai Châu (Hòa Bình), Mộc Châu (Sơn La) hay Tả Van và Tả Phìn của Lào Cai đều đã thể hiện sự dịch chuyển từ khai thác tài nguyên di sản “tĩnh” sang hệ sinh thái sinh kế tự chủ.

2.2. Khung phân tích và giả thuyết nghiên cứu

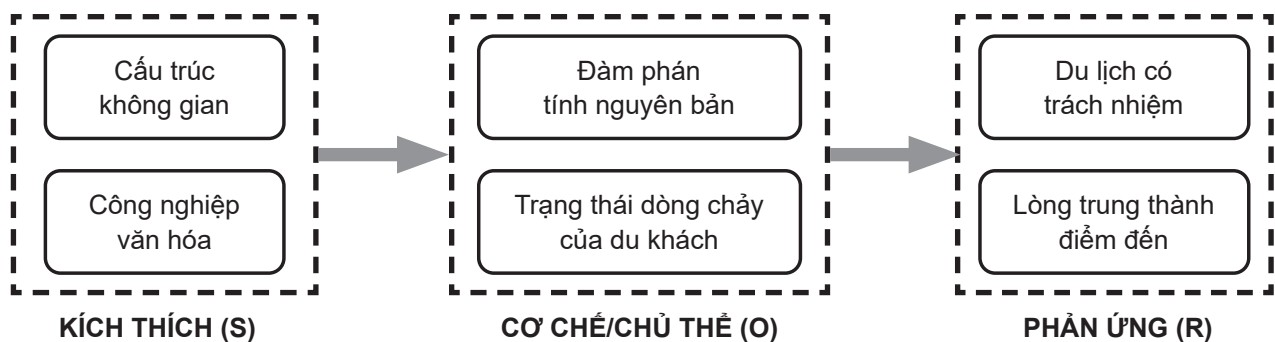
Scheyvens (1999) đã đề xuất khung nghiên cứu về quyền cộng đồng tự quyết với 4 chiều kích chủ đạo là: kinh tế, tâm lý, xã hội và chính trị, được hiểu như mức độ mà cộng đồng chủ thể của di sản có thể đưa ra và thực thi các quyết định ràng buộc về tài nguyên, hình ảnh và lợi ích của chính họ, mà không cần sự phê chuẩn hay có thể phủ quyết của một tác nhân bên ngoài (Deci & Ryan, 2000). Khung lý thuyết tích hợp giữa Thuyết Các bên liên quan và Thuyết Kiến tạo cũng cho thấy 4 yếu tố then chốt chi phối quá trình kiến tạo giá trị di sản, gồm: sự đồng kiến tạo giữa tính nguyên bản và giá trị trải nghiệm; quyền lực đàm phán và mức độ tự quyết của cộng đồng; khung chính sách - định chế và định hướng sức mạnh mềm; cùng với sức ép từ thị trường toàn cầu và xu hướng tiêu dùng bền vững (Freeman, 1984; Wang, 1999).

Thứ nhất, cấu trúc không gian và dấu ấn công nghiệp văn hóa đóng vai trò là yếu tố kích thích (S). Các yếu tố kích thích đầu vào không tự nhiên sinh ra mà là kết quả của sự đồng kiến tạo giữa nhà nước và doanh nghiệp. Tại các quần thể du lịch, yếu tố kích thích bao gồm cả môi trường vật lý và sự can thiệp của công nghệ công nghiệp văn hóa như 3D Mapping hay thực tế ảo (Fu, Liu, & Li, 2024; Kim, Lee, & Jung, 2020). Các cấu trúc này cung cấp nguyên liệu thô để thu hút sự chú ý của du khách, thiết lập ranh giới không gian tách biệt khỏi đời sống thường nhật.

Thứ hai, trạng thái dòng chảy và sự đàm phán tính xác thực tạo nên cơ chế làm thay đổi hiện trạng vấn đề. Khi tiếp nhận kích thích, trạng thái nhận thức và cảm xúc bên trong của du khách bắt đầu chuyển hóa. Mức độ tham gia đa giác quan quyết định “trạng thái dòng chảy” hay sự đắm chìm hoàn toàn vào bối cảnh (Csikszentmihalyi, 1990; Pine & Gilmore, 1998). Điểm cốt lõi của giai đoạn này là quá trình đàm phán tính nguyên bản. Du khách liên tục dịch chuyển từ việc đánh giá các yếu tố vật lý do doanh nghiệp tạo ra (xác thực lạnh) sang việc hòa mình vào các thực hành văn hóa cùng cộng đồng bản địa (xác thực nóng) (Cohen & Cohen, 2012; Knudsen et al., 2021). Sự tương tác giao thoa này giúp du khách kiến tạo nên “tính nguyên bản hiện sinh”, biến một chuyến tham quan thông thường thành một trải nghiệm cá nhân hóa sâu sắc (Park, Choi, & Lee, 2021; Wang, 1999).

Thứ ba, phản ứng của du khách thể hiện qua hành vi du lịch có trách nhiệm và lòng trung thành. Hệ quả của trạng thái đắm chìm và sự thỏa mãn về tính xác thực chính là các phản ứng hành vi tích cực. Du khách có xu hướng phát triển hình ảnh điểm đến mạnh mẽ, từ đó dẫn đến lòng trung thành, truyền miệng điện tử và sự hình thành hành vi du lịch có trách nhiệm (Su & Hsu, 2015; Su, Wall, & Wang, 2020). Khi cảm nhận được sự tôn trọng văn hóa từ cộng đồng, du khách tự nguyện điều chỉnh hành vi để giảm thiểu tác động tiêu cực lên hệ sinh thái di sản. (Hình 1)

Hình 1. Khung lý thuyết cơ chế quản trị du lịch cộng đồng tích hợp đồng sáng tạo giá trị tại Việt Nam



Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2026

2.3. Giả thiết nghiên cứu

Dựa trên sự tương tác giữa các cấu trúc S-O-R, nghiên cứu đề xuất 3 nhóm giả thuyết chính nhằm kiểm định cơ chế kiến tạo trải nghiệm và hành vi du lịch bền vững, bao gồm:

Nhóm giả thuyết thứ nhất, những tác động của môi trường tạo kích thích (S) đến trạng thái đắm chìm và tính chân thực (O). Nhóm này nhằm kiểm định xem các yếu tố đầu vào từ cấu trúc thể chế, công nghệ và quyền lực cộng đồng tác động thế nào đến nhận thức bên trong của du khách.

H1a: Sự can thiệp của công nghiệp văn hóa có tác động tích cực và thuận chiều đến trạng thái đắm chìm (immersion) của du khách.

H1b: Mức độ trao quyền cho cộng đồng bản địa có tác động tích cực đến sự đánh giá của du khách về tính nguyên bản hiện sinh (existential authenticity) của điểm đến.

H1c: Cơ chế quản trị mạng lưới minh bạch (giữa Nhà nước - Doanh nghiệp - Cộng đồng) đóng vai trò điều tiết tích cực, thúc đẩy sự chuyển dịch cảm nhận của du khách từ xác thực tĩnh (cool authentication) sang xác thực động (hot authentication).

Nhóm giả thuyết thứ hai thể hiện tác động của trạng thái nhận thức (O) đến phản ứng hành vi (R) của du khách. Nhóm này tập trung phân tích hệ quả của trải nghiệm đắm chìm đối với việc định hình các giá trị bền vững và lợi ích kinh tế cho điểm đến.

H2a: Trạng thái đắm chìm của du khách vào không gian di sản có tác động tích cực đến việc hình thành hình ảnh điểm đến (destination image) mạnh mẽ và độc đáo.

H2b: Sự thỏa mãn về tính nguyên bản hiện sinh có tác động trực tiếp và thuận chiều đến ý định thực hiện các hành vi du lịch có trách nhiệm của du khách.

H2c: Cả trạng thái đắm chìm và tính nguyên bản hiện sinh đều có tác động tích cực đến lòng trung thành (loyalty) và xu hướng lan truyền truyền miệng điện tử (eWOM) của du khách về điểm đến di sản.

Nhóm giả thuyết thứ ba thể hiện vai trò trung gian của chất lượng trải nghiệm của du khách, đây chính là cầu nối không thể thiếu để biến nguồn lực di sản thành hiệu quả phát triển.

H3: Trạng thái đắm chìm và tính nguyên bản hiện sinh đóng vai trò trung gian song song trong mối quan hệ giữa các kích thích từ không gian di sản (đầu tư công nghệ, văn hóa cộng đồng) và phản ứng hành vi bền vững của du khách.

2.4. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết áp dụng thiết kế nghiên cứu định tính thông qua chiến lược nghiên cứu trường hợp Mẫu được

chọn theo phương pháp lấy mẫu có chủ đích và dừng lại khi đạt điểm bão hòa dữ liệu. Quá trình thu thập thông tin được đan xen qua 3 công cụ: Quan sát tham gia tại thực địa nhằm ghi chép nhật ký điền dã về các tương tác vật lý và xã hội; Phỏng vấn hiện tượng học với 15 du khách và 10 người dân để bóc tách trải nghiệm đắm chìm và sự đàm phán tính nguyên bản; và (3) Phương pháp Netnography thu thập 120 bài đánh giá, hình ảnh công khai trên TripAdvisor và Facebook nhằm phân tích hành vi trực tuyến. Về phân tích dữ liệu, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích chuyên đề. Toàn bộ dữ liệu văn bản được đưa vào phần mềm NVivo 12 để thực hiện mã hóa qua các bước: mã hóa mở và mã hóa chủ đề. Kỹ thuật tam giác đặc được áp dụng để đối chiếu chéo giữa dữ liệu thực địa, phỏng vấn và netnography, qua đó đảm bảo tính xác thực và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

3. Kết quả và thảo luận kết quả nghiên cứu

3.1. *Vốn cộng đồng và cấu trúc không gian văn hóa vùng núi phía Bắc*

Cao nguyên đá Đồng Văn tại Hà Giang được UNESCO công nhận là Công viên địa chất toàn cầu từ năm 2010 đã tạo ra một khung quản lý đa tầng đặc thù cho các bản làng du lịch cộng đồng. Đây là vùng cư trú của 19 tộc người (trong đó đa phần là Mông, Dao, Tày) chia sẻ những đặc điểm chung về địa - văn hóa và lịch sử phát triển kinh tế - xã hội. Các bản làng DLCĐ chủ yếu nằm trong vùng lõi hoặc vùng đệm công viên địa chất, tiếp nhận sự hỗ trợ ban đầu từ các dự án phát triển của nhà nước hoặc tổ chức quốc tế.

Theo Bourdieu (1986), vốn văn hóa tự thân phản ánh hệ thống tri thức bản địa và mang lại giá trị khai thác, trải nghiệm vô cùng to lớn và hấp dẫn trong bối cảnh du lịch cộng đồng tại Hà Giang hiện nay. Tri thức “thổ canh hộc đá” (canh tác ngô trên địa hình karst) và kỹ thuật dệt lanh, vẽ sáp ong của đồng bào Mông không chỉ phản ánh năng lực sinh tồn mà còn cung cấp tài nguyên cho không gian trải nghiệm. Sự tham gia của du khách vào quy trình vẽ sáp ong và nhuộm chàm ở làng dệt Lũng Tám hoặc nghe kể chuyện về truyền thuyết cây lanh chuyển hóa trải nghiệm từ “giáo dục” sang “thoát ly”, giúp du khách tách rời hoàn toàn khỏi môi trường đô thị phương Tây. Bên cạnh đó, đồng bào Dao Đỏ nổi tiếng với việc sử dụng lá thuốc dược liệu và nghi lễ dân gian Cấp Sắc (di sản văn hóa cấp quốc gia) đã tạo ra trải nghiệm “thẩm mỹ” kết hợp “giải trí” qua các giác quan (khứu giác, xúc giác), luôn là điều thu hút đông đảo du khách. Đồng bào Tày với tri thức dựng nhà sàn truyền thống, thiết kế cọn nước và hệ thống tín ngưỡng liên quan đến nông nghiệp (hát Then, đàn Tính) cũng tham gia vào việc cung cấp dịch vụ lưu trú homestay và trải nghiệm ẩm thực bản địa trong chuỗi hoạt động DLCĐ và góp phần bảo tồn, phát huy văn hóa dân tộc. Cùng với đó là các công trình nhà trình tường của người Lô Lô ở Lũng Cú tạo ra một môi trường lưu trú mang tính bản địa cao, hòa vào tiếng khèn và điệu nhảy của người Mông ở Cao nguyên đá mang lại dấu ấn thẩm mỹ mạnh mẽ và cảm giác đắm chìm (immersive) trong du lịch trải nghiệm văn hóa.

3.2. *Năng lực và vai trò của các bên liên quan trong DLCĐ vùng núi*

Thứ nhất, xét về thể chế, nhà nước và chính quyền địa phương luôn giữ vai trò kiến tạo khung pháp lý và điều tiết mối quan hệ giữa các bên liên quan (Hall & Jenkins, 2004; UNESCO, 2022). Vai trò này thể hiện ở việc đồng bộ hóa chiến lược phát triển công nghiệp văn hóa với Luật Di sản văn hóa, Luật Bảo vệ môi trường và các công ước quốc tế của UNESCO. Các công cụ như cấp vốn, ưu đãi thuế và quy hoạch không gian sáng tạo vừa thúc đẩy đổi mới của doanh nghiệp, vừa thiết lập giới hạn cần thiết đối với năng lực chịu tải của di sản. Theo đó, nhà nước không chỉ định hướng phát triển mà còn đóng vai trò “bộ lọc”

giúp sàng lọc các xu hướng lai căng, bảo vệ giá trị cốt lõi trong khi vẫn mở rộng dư địa cho kinh tế sáng tạo tại Việt Nam nói chung và các bản làng DLCĐ vùng núi ở Hà Giang (Tuyên Quang) nói riêng. Cụ thể, Nghị quyết số 11-NQ/TU về phát triển du lịch giai đoạn 2021-2025 và Nghị quyết số 15-NQ/TU về bảo tồn, phát huy giá trị di sản văn hóa được xem như 2 văn bản tiêu biểu định hướng phát triển du lịch cộng đồng gắn với bảo vệ di sản tại tỉnh Hà Giang (Tuyên Quang mới). Mặt khác, Nghị quyết số 06/2021/NQ-HĐND về một số chính sách hỗ trợ phát triển du lịch giai đoạn 2021-2025 và Nghị quyết số 12/2024/NQ-HĐND nhấn mạnh hỗ trợ vay vốn đầu tư điểm du lịch, phát triển sản phẩm du lịch cộng đồng và hỗ trợ câu lạc bộ, đội văn nghệ dân gian tại các điểm du lịch Lào Cai.

Thứ hai, năng lực đàm phán và mức độ tự quyết của cộng đồng bản địa giữ vai trò như một tấm chắn bảo vệ hiệu quả về bản sắc và tài nguyên văn hóa trước sức ép thương mại hóa, hiện đại hóa và toàn cầu hóa (Su & Wall, 2014). Doanh nghiệp lữ hành và nhà đầu tư giữ vai trò trung gian quan trọng trong việc chuyển hóa tài nguyên di sản thành sản phẩm du lịch có khả năng cạnh tranh, đồng thời tác động trực tiếp đến cấu trúc lợi ích giữa các bên liên quan. Thông qua thiết kế tour, quảng bá điểm đến, đầu tư cơ sở lưu trú và hạ tầng dịch vụ, họ góp phần mở rộng thị trường, gia tăng khả năng tiếp cận của du khách và tạo thêm việc làm cho cộng đồng địa phương. Các tộc người phổ biến như Mông, Dao, Tày, Lô Lô đều có hệ thống hương ước và uy quyền của già làng, trưởng bản rất mạnh. Tuy nhiên, khi chuyển đổi sang không gian du lịch, năng lực đàm phán chính thức thường bị hạn chế do rào cản ngôn ngữ, trình độ học vấn và sự bỡ ngỡ trước các thủ tục hành chính/pháp lý.

Thứ ba, năng lực kinh tế - tài chính tại làng DLCĐ Lô Lô Chải và thôn Nậm Đăm được ghi nhận cao hơn tại Mèo Vạc, Quản Bạ hay phố cổ Đồng Văn. Tại các mô hình như Thôn Tha (người Tày, Vị Xuyên) hay Nậm Đăm (người Dao, Quản Bạ), mức độ tự quyết kinh tế được thể chế hóa thông qua các hợp tác xã dịch vụ du lịch. Người dân thiết lập các quy chế nội bộ rõ ràng về chia sẻ lượt khách, luân phiên cung cấp thực phẩm và niêm yết giá đồng nhất. Tại Lô Lô Chải hay Làng văn hóa DLCĐ thôn Pả Vi Hạ, sức hút từ lượng khách khổng lồ đã kéo theo dòng vốn lớn từ các doanh nghiệp ngoài vùng. Hiện tượng thuê lại đất đai, nhà trình tường dài hạn (10-20 năm) hoặc hợp tác kinh doanh theo tỷ lệ đang diễn ra mạnh mẽ. Mặc dù thu nhập tuyệt đối của người dân tăng lên, nhưng quyền làm chủ không gian sinh tồn và quyền định đoạt chiến lược kinh doanh đang có xu hướng dịch chuyển về tay các nhà đầu tư ngoại lai.

Thứ tư, năng lực tự quyết về văn hóa và không gian của các bản làng DLCĐ cho thấy khả năng kiểm soát tình trạng thương mại hóa và đô thị hóa tại các tỉnh miền núi vùng cao phía bắc. Đồng bào thiểu số khi tham gia vào hoạt động du lịch vẫn cần tự đề xuất, tự tổ chức và tự hưởng lợi từ hoạt động biểu đạt văn hóa theo một chiến lược dài hạn. Việc các nghi lễ, trang phục, hoặc không gian sinh hoạt tín ngưỡng của cộng đồng Lô Lô, Dao, Mông được đưa vào các sản phẩm trải nghiệm du lịch (lễ hội, chợ phiên, văn nghệ) đặt ra câu hỏi ai là người quyết định ranh giới giữa cái được phép trình diễn công khai và cái cần được giữ ở phạm vi nội bộ cộng đồng. Tính thiêng của lễ Cấp Sắc, tục nhảy lửa của người Dao hay những nét đặc sắc ở phiên chợ tình Khâu Vai và ý nghĩa của chiếc trống đồng của người Lô Lô cần phải được diễn giải một cách trang trọng, đảm bảo tính nguyên bản và ý nghĩa cốt lõi của bản sắc văn hóa tộc người. Tuy nhiên, tại trung tâm Đồng Văn hay Sa Pa, hầu hết các hoạt động trải nghiệm văn hóa đều có xu hướng bị thương mại hóa và đô thị hóa, diễn ra cùng với trào lưu “check-in” và livestream của đối tượng du khách trẻ chỉ để tạo hiệu ứng trên mạng xã hội mà không quan tâm tìm hiểu ý nghĩa văn hóa - lịch sử chi tiết của từng kiến trúc nhà cổ hay các sản vật địa phương.

Bảng 1. Tóm tắt và đánh giá vai trò, mức độ tham gia của cộng đồng bản địa trong DLCĐ tại Hà Giang

Chiều kích/ Địa bàn	Lô Lô Chải	Nậm Đăm	Mèo Vạc	Đồng Văn
Sở hữu	Trung bình (do phải tuân thủ quy định bảo vệ nghiêm ngặt của vùng lõi Cao nguyên đá)	Tương đối cao (do chính sách đặc thù để phát triển làng DLCĐ và sinh kế bền vững)	Cao (chợ phiên là một nét văn hóa truyền thống độc đáo luôn được giữ gìn, phát huy)	Thấp (do nguồn vốn đầu tư, kinh doanh rơi vào các chủ thể ngoài cộng đồng)
Thể chế/ quản trị	Tương đối cao (nhờ tính cố kết cộng đồng mạnh và có tiếng nói của thủ lĩnh/đại diện)	Cao (nhờ mô hình liên kết hợp tác xã và sự hợp tác giữa chính quyền và dân địa phương)	Trung bình (do chợ phiên không diễn ra thường xuyên và ít tiếng nói của dân bản địa trong khâu tổ chức, quản lý)	Cao (do quyền lực điều hành nằm ở ban quản lý khu di tích, là điểm du lịch ở vị trí trung tâm)
Kinh tế - tài chính	Cao (là làng DLCĐ được vinh danh tiêu biểu, tốt nhất thế giới năm 2025)	Cao (nhờ doanh thu dịch vụ homestay, được liệu, sản phẩm thủ công, ẩm thực bản địa đặc sắc)	Trung bình (do đời sống nông nghiệp và giao dịch nhỏ lẻ, kinh tế du lịch mang lại giá trị thấp)	Thấp (do giá trị gia tăng và dòng chảy doanh thu chủ yếu về tay các nhà đầu tư miền xuôi).
Văn hóa - không gian	Cao (nhờ người Lô Lô bảo tồn nguyên vẹn các di sản và văn hóa truyền thống, giữ tính thiêng và bản sắc cốt lõi)	Cao (nhờ mô hình làng DLCĐ khép kín và vận hành hiệu quả, giữ giá trị và tính thiêng của các nghi lễ, tập quán bản địa)	Tương đối khá (do chợ phiên không diễn ra thường xuyên, chủ thể giao dịch và tham dự là dân bản địa)	Thấp (do tình trạng thương mại hóa du lịch, quá tải sức chứa và trào lưu check-in, livestream)

Nguồn: tác giả tổng hợp, 2026

3.3. Hàm ý quản trị đối với mô hình DLCĐ kết hợp trải nghiệm văn hóa hướng đến phát triển bền vững

Để tối ưu hóa trải nghiệm văn hóa và bảo vệ tính nguyên bản, mô hình quản trị DLCĐ tại các tỉnh miền núi phía Bắc cần dịch chuyển từ phương thức quản lý hành chính truyền thống sang các khung quản trị linh hoạt và đa trung tâm. Mô hình Đối tác Công - Tư - Cộng đồng có thể được xem là hướng quản trị san sẻ quyền lực, trong đó cộng đồng (chủ thể văn hóa) được đặt ở vị trí đối tác ngang hàng thay vì chỉ là người cung cấp không gian hoặc lao động giá rẻ. Chính quyền thiết lập hành lang pháp lý và quy hoạch không gian; doanh nghiệp đầu tư sẽ đóng vai trò xúc tiến thị trường, hỗ trợ kỹ thuật và chuẩn hóa dịch vụ; trong khi cộng đồng (người dân bản địa) nắm quyền kiểm soát nội dung trải nghiệm văn hóa và nhịp độ khai thác. Theo đó, mô hình này thiết lập các rào cản thể chế giúp ngăn chặn sự thâm tóm tài nguyên từ các nhà đầu tư ngoại lai, đồng thời duy trì cấu trúc quyền lực tự quyết của các tộc người như Mông, Dao, Tày, Lô Lô trong việc định đoạt cách thức văn hóa của họ được tiêu dùng.

Để các mô hình quản trị phát huy hiệu quả thực chứng, hệ thống chính sách cấp địa phương và vĩ mô cần được thiết kế dựa trên các dữ liệu đánh giá hành vi và động lực của các bên liên quan. Chính sách quỹ tái đầu tư di sản có thể yêu cầu trích lập một tỷ lệ phần trăm (do cộng đồng tự quyết) từ doanh thu DLCĐ để lập “quỹ bảo tồn sinh thái văn hóa”. Bên cạnh đó, chính quyền và ngân hàng hoặc tổ chức phi chính phủ có thể cung cấp các gói tín dụng vi mô với lãi suất ưu đãi cho các hộ gia đình hoặc hợp tác xã địa phương thực hành du lịch xanh (không rác thải nhựa, sử dụng năng lượng tái tạo, bảo tồn kiến trúc lõi).

Khung chính sách đào tạo nhân lực vi mô cần tập trung vào việc đào tạo cộng đồng trở thành những “chuyên gia giải mã di sản”. Khi người bản địa có đủ năng lực ngôn ngữ và kỹ năng kể chuyện, họ sẽ tự tin truyền tải các ý nghĩa của văn hóa tộc người, từ đó nâng cao chất lượng trải nghiệm của du khách và củng cố niềm tự hào dân tộc. Hơn nữa, việc xây dựng chiến lược thương hiệu điểm đến dựa trên tính nguyên bản thay vì chạy theo xu hướng du lịch đại trà. Chính sách xúc tiến cần tập trung vào các phân khúc khách du lịch có trách nhiệm là những người sẵn sàng chi trả cao hơn để đắm chìm vào các trải nghiệm văn hóa sâu sắc và tôn trọng hệ sinh thái địa phương.

Trong bối cảnh chuyển đổi số và công nghiệp văn hóa, việc ứng dụng công nghệ nền tảng điểm đến thông minh để số hóa việc giám sát luồng khách, bảo vệ sự riêng tư của cộng đồng là một giải pháp cấp thiết. Quản trị điểm đến xanh và thông minh cần kết hợp với các tiêu chuẩn quản trị du lịch xanh, mô hình hướng tới việc giảm thiểu phát thải, bảo tồn cảnh quan kiến trúc cốt lõi và thúc đẩy nền kinh tế tuần hoàn trong nội bộ bản làng.

4. Kết luận

Bài viết đã làm rõ các chiều kích và thành tố chủ đạo của năng lực quản trị cộng đồng trong bối cảnh phát triển du lịch văn hóa và bảo tồn di sản tộc người tại Việt Nam. Qua phân tích trường hợp cụ thể tại Đồng Văn, Mèo Vạc, Lũng Cú ở Hà Giang, nhóm tác giả đề xuất khung lý thuyết quản trị du lịch cộng đồng dựa trên cơ chế đồng sáng tạo giá trị, giúp nâng cao chất lượng trải nghiệm của du khách đồng thời phát huy giá trị của bản sắc văn hóa đồng bào Mông, Dao, Tày và Lô Lô. Khung lý thuyết này tích hợp các cơ sở lý luận về quản trị bên liên quan, sinh thái học văn hóa, và các mô hình trải nghiệm du lịch đương đại. Dựa trên sự giao thoa giữa các khung lý thuyết nền tảng là Vốn văn hóa (Bourdieu, 1986), Quyền cộng đồng tự quyết (Scheyvens, 1999) cùng với Nền kinh tế trải nghiệm (Pine & Gilmore, 1998), đề tài đưa ra khung lý thuyết mới về quản trị DLCĐ dựa trên đồng kiến tạo nhấn mạnh cơ chế tương tác và đồng kiến tạo giá trị giữa 4 nhóm chủ thể chính: nhà nước, doanh nghiệp, cộng đồng và du khách.

Đề tài này cũng đóng góp một cách tiếp cận mới trong nghiên cứu DLCĐ gắn với phát triển bền vững và bảo tồn di sản văn hóa trong đời sống kinh tế - xã hội vùng cao ở Việt Nam. Sự phát triển của du lịch văn hóa phụ thuộc trực tiếp vào 2 nguồn lực cốt lõi: nguồn nhân lực và di sản văn hóa cần song hành với không gian và cơ chế đồng sáng tạo để chuyển hóa hiệu quả, phù hợp giữa chất lượng trải nghiệm và hành vi tiêu dùng văn hóa. Quá trình này xảy ra theo cơ chế S-O-R: môi trường di sản, kết hợp với các công nghệ công nghiệp văn hóa, đóng vai trò là tác nhân kích thích, tạo ra sự thấu cảm đa giác quan và tính nguyên bản hiện sinh ở du khách; trong khi sự thỏa mãn về cảm xúc và nhận thức trong không gian này dẫn đến phản ứng là hành vi du lịch có trách nhiệm và sự trung thành với điểm đến. Từ đó, nghiên cứu đưa ra hàm ý chính sách về mô hình quản trị mạng lưới động, đóng góp vào sự phát triển du lịch di sản bền vững, đồng thời tôn vinh và lan tỏa các giá trị văn hóa dân tộc và địa phương ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: Applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, 62(2), 6-13.
- Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2014). Nghị quyết số 33-NQ/TW Hội nghị lần thứ chín Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI về xây dựng và phát triển văn hóa, con người Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước.
- Bộ Chính trị (2026). Nghị quyết số 80-NQ/TW về phát triển văn hóa Việt Nam, ban hành ngày 07/01/2026.
- Chính phủ (2016). Quyết định số 1755/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược phát triển các ngành công nghiệp văn hóa Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Cohen, E., & Cohen, S. A. (2012). Authentication: Hot and cool. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1295-1314. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.03.004>
- Fu, X., Liu, Y., & Li, Z. (2024). Understanding tourist immersion in rural destinations. *Tourism Management*, 102(2), 15-30.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Hall, C. M., & Jenkins, J. (2004). Tourism and public policy. In A. A. Lew, C. M. Hall, & A. M. Williams (Eds.), *A companion to tourism* (pp. 523-540). Blackwell Publishing.
- Huong T. Bui. (2025). Governance of Cultural Heritage and Tourism Development in Southeast Asia. <https://gjia.georgetown.edu/society-culture/governance-of-cultural-heritage-and-tourism-development-in-southeast-asia>
- Nguyễn Thị Vân Hạnh. (2022). *Phát triển Du lịch Bền vững*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>.
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management*, 20(2), 245-249. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00069-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00069-7)
- Su, M. M., & Wall, G. (2014). Community participation in tourism at a World Heritage site: Mutianyu Great Wall, Beijing, China. *International Journal of Tourism Research*, 16(2), 146-156. <https://doi.org/10.1002/jtr.1909>
- Sutomo, Y. A. W., Sianipar, C. P. M., Hoshino, S., & Onitsuka, K. (2024). Self-Reliance in Community-Based Rural Tourism: Observing Tourism Villages (Desa Wisata) in Sleman Regency, Indonesia. *Tourism and Hospitality*, 5(2), 448-471. <https://doi.org/10.3390/tourhosp5020028>.
- Tỉnh ủy Hà Giang. (2021). Nghị quyết số 11-NQ/TU ngày 02/8/2021 của Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh về phát triển du lịch tỉnh Hà Giang giai đoạn 2021 - 2025.
- UNESCO. (2009). The 2009 UNESCO framework for cultural statistics. UNESCO Institute for Statistics. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000191061>
- UNESCO. (2022). Operational guidelines for the implementation of the World Heritage Convention. UNESCO World Heritage Centre.
- Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349-370. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00098-2](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00098-2)