

Một địa phương có thể giàu hơn nhưng chưa chắc đã trở thành một nơi đáng sống hơn. Khi lợi thế về hạ tầng, vốn và công nghệ ngày càng được san bằng, sức cạnh tranh của địa phương đang chuyển sang một tầng sâu hơn: trải nghiệm mà nơi chốn tạo ra cho con người.

Cuốn sách nhìn trải nghiệm không chỉ như một sản phẩm của du lịch, mà như một loại hạ tầng vô hình; nhìn thương hiệu không phải là một chiến dịch truyền thông, mà là kết quả tích lũy của hàng triệu tương tác giữa con người với nơi chốn. Từ bản sắc, tài sản và trải nghiệm đến đồng sáng tạo, thương hiệu và chiến lược, cuốn sách đặt ra một câu hỏi cốt lõi: Làm thế nào để mỗi trải nghiệm hôm nay trở thành một tài sản của ngày mai?

Bởi thịnh vượng của một địa phương không chỉ được đo bằng việc có bao nhiêu người đến, mà còn bằng việc có bao nhiêu người muốn sống, muốn gắn bó và muốn quay về.

ISBN: 978-632-630-956-0



Giá: 275.000đ

TS. NGUYỄN THÀNH TRUNG

ĐỊA PHƯƠNG TRONG NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM



Bản sắc, tài sản, thương hiệu
và con đường tới thịnh vượng



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

TS. NGUYỄN THÀNH TRUNG

ĐỊA PHƯƠNG

TRONG NỀN KINH TẾ

TRẢI NGHIỆM



Bản sắc, tài sản, thương hiệu
và con đường tới thịnh vượng



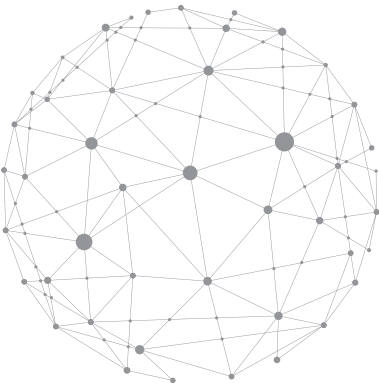
TS. NGUYỄN THÀNH TRUNG

ĐỊA PHƯƠNG TRONG NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM

Bản sắc, tài sản, thương hiệu
và con đường tới thịnh vượng

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

ĐỊA PHƯƠNG TRONG NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM



LỜI NÓI ĐẦU

Buổi sáng ở Venice luôn bắt đầu rất sớm. Khi những chuyến tàu đầu tiên cập ga Santa Lucia, dòng người lập tức tràn về phía cầu Rialto và quảng trường San Marco. Chỉ vài giờ sau, các con hẻm chật kín khách du lịch, những chiếc gondola nối đuôi nhau trên kênh đào, tiếng kéo vali vọng trên mặt đá đã mòn qua nhiều thế kỷ. Đến giữa trưa, thành phố đón nhiều người hơn cả dân số đang sinh sống trong khu phố lịch sử.

Không nhiều nơi trên thế giới thành công như Venice. Mỗi năm, thành phố chỉ có chưa đến 50.000 cư dân thường trú trong khu phố cổ, nhưng đón khoảng 25 đến 30 triệu lượt khách. Riêng năm 2024, số giường dành cho khách du lịch đã vượt số cư dân đang sinh sống tại trung tâm lịch sử, một cột mốc mang nhiều ý nghĩa biểu tượng hơn bất kỳ kỷ lục doanh thu nào. Những căn hộ lần lượt trở thành cơ sở lưu trú ngắn ngày. Những cửa hàng phục vụ cuộc sống thường nhật nhường chỗ cho cửa hiệu lưu niệm và nhà hàng. Trường học đóng cửa vì thiếu học sinh. Mỗi năm, thành phố lại có ít người Venice hơn năm trước. UNESCO nhiều lần cảnh báo rằng áp lực du lịch đang đe dọa không chỉ các công trình di sản mà cả đời sống của chính cộng đồng đã tạo nên di sản ấy. Một thành phố được cả thế giới yêu mến lại đang dần đánh mất những người yêu nó nhất. Đó không phải là nghịch lý của Venice. Đó là nghịch lý của phát triển.

Trong nhiều thập kỷ, thành công của một địa phương thường được đo bằng những con số rất rõ ràng, tăng trưởng GDP, lượng khách du lịch, vốn đầu tư, số dự án mới, doanh thu dịch vụ, giá bất động sản. Những chỉ số ấy đều quan trọng. Nhưng chúng cùng bỏ sót một câu hỏi quan trọng hơn: Nếu một nơi ngày càng giàu hơn nhưng ngày càng ít người muốn sống ở đó, liệu đó có còn là một địa phương thành công?

Đó là câu hỏi mà ngày càng nhiều thành phố trên thế giới phải đối diện. Barcelona giới hạn căn hộ cho thuê ngắn ngày. Amsterdam tìm cách giảm khách du lịch đại chúng. Kyoto phải điều chỉnh chính sách để bảo vệ đời sống cư dân trước làn sóng du khách. Những nơi từng được xem là hình mẫu của phát triển nay đều nhận ra rằng bài toán khó nhất không còn là làm sao thu hút thêm người đến, mà là làm sao để những người đang sống ở đó vẫn muốn ở lại.

Việt Nam cũng đang đứng trước cùng một ngã rẽ. Các địa phương cạnh tranh xây dựng sân bay, cảng biển, khu công nghiệp, quảng trường, phố đi bộ, lễ hội và các công trình biểu tượng. Đó là những khoản đầu tư cần thiết. Nhưng khi lợi thế về hạ tầng, vốn và công nghệ ngày càng được san bằng, cuộc cạnh tranh thực sự chuyển sang một tầng khác, tầng của trải nghiệm.

Con người không quyết định gắn bó với một nơi chỉ vì nó có thêm một cây cầu hay một trung tâm thương mại. Họ ở lại vì ở đó có một cuộc sống đáng sống. Một người trẻ chọn lập nghiệp vì nhìn thấy cơ hội phát triển. Một gia đình quyết định chuyển đến vì tin rằng con cái sẽ lớn lên trong một môi trường tốt. Một doanh nghiệp đầu tư dài hạn vì tin rằng nơi ấy sẽ giữ được nhân tài. Một du khách quay trở lại không phải vì đã xem hết các điểm tham quan, mà vì muốn gặp lại cảm giác mình từng có ở đó.

Nói cách khác, thứ quyết định sức cạnh tranh của địa phương ngày càng ít là tài nguyên và ngày càng nhiều là những trải nghiệm mà địa phương tạo ra cho con người. Đó là điểm khởi đầu của cuốn sách này.

Cuốn sách không xem trải nghiệm là một sản phẩm của ngành du lịch, cũng không xem thương hiệu là một chiến dịch truyền thông. Trải nghiệm được nhìn như một loại hạ tầng vô hình, còn thương hiệu là kết quả tích lũy của hàng triệu tương tác diễn ra mỗi ngày giữa con người với nơi chốn. Từ góc nhìn ấy, địa phương không chỉ có một nhóm khách hàng là du khách. Địa phương đồng thời phục vụ cư dân, người mới đến, người học, người lao động, doanh nghiệp, người xa quê và cả những người chỉ ghé qua trong một ngày. Một địa phương chỉ thực sự phát triển khi những nhóm người ấy cùng tạo ra và cùng hưởng lợi từ một hệ sinh thái trải nghiệm chung.

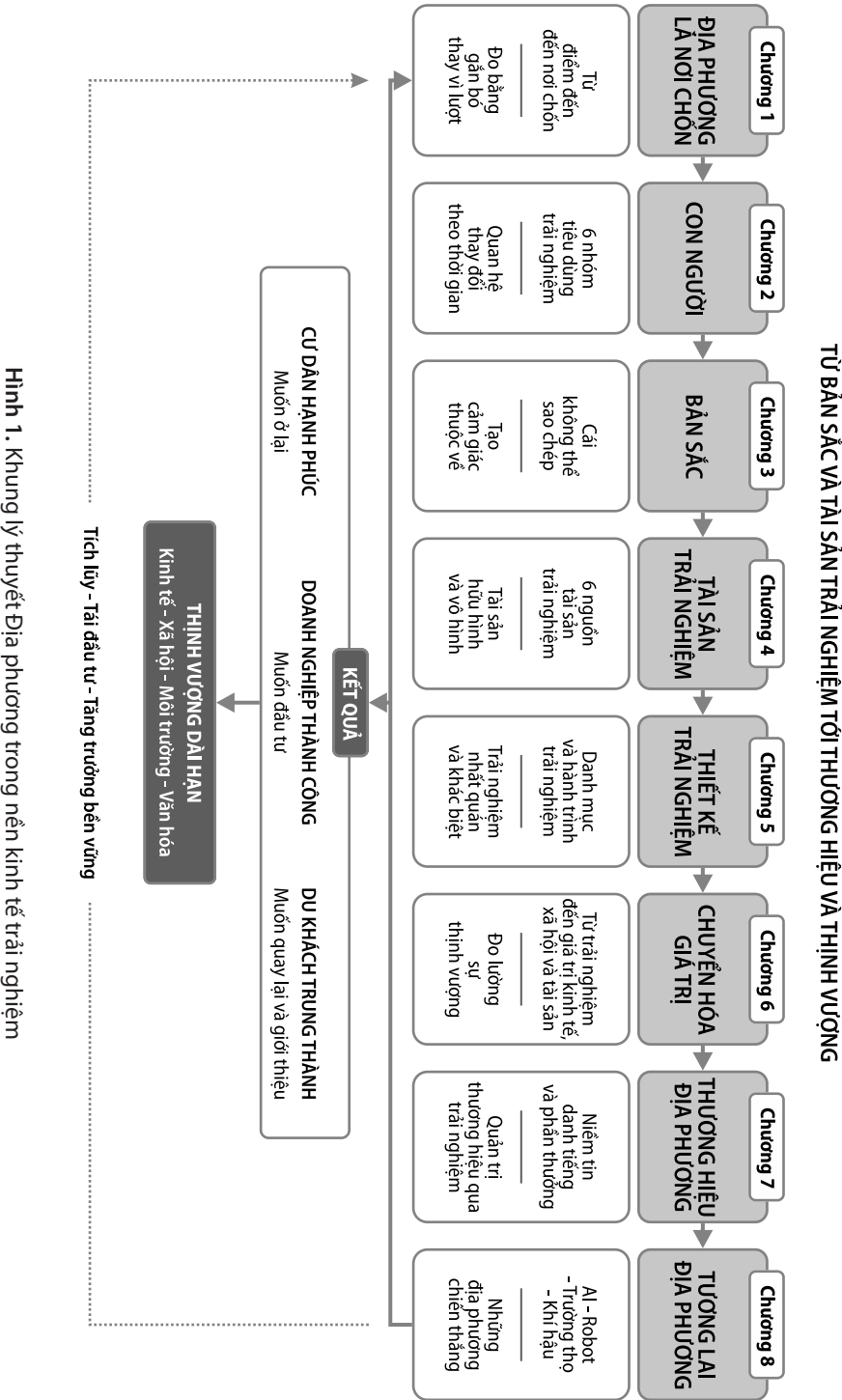
Đó cũng là lý do cuốn sách này lựa chọn bắt đầu từ con người, đi qua bản sắc, tài sản, trải nghiệm, đồng sáng tạo, thương hiệu và cuối cùng mới nói đến chiến lược. Bởi chiến lược không thể cứu một địa phương nếu cuộc sống hằng ngày của con người trong địa phương ấy đang dần nghèo đi.

Có một câu hỏi sẽ trở lại nhiều lần trong những chương tiếp theo. Một địa phương tồn tại để được ghé thăm. Hay để được sống? Câu trả lời tưởng như rất đơn giản. Nhưng chính cách trả lời câu hỏi ấy sẽ quyết định liệu một địa phương chỉ trở thành một điểm đến nổi tiếng, hay trở thành một nơi chốn có bản sắc, nơi con người muốn gắn bó, muốn quay về và cùng nhau kiến tạo sự thịnh vượng trong nhiều thế hệ.

Từ nhận thức đó, cuốn sách “**Địa phương trong nền kinh tế trải nghiệm: Bản sắc, tài sản, thương hiệu và con đường tới thịnh vượng**” được biên soạn gồm 8 chương. Bốn chương đầu đặt nền tảng lý thuyết về địa phương, con người, bản sắc và tài sản trải nghiệm. Hai chương tiếp theo phân tích cách thiết kế trải nghiệm và cơ chế chuyển hóa trải nghiệm thành giá trị kinh tế, xã hội và tài sản tích lũy. Chương bảy bàn về thương hiệu như kết quả của hàng triệu trải nghiệm được tích lũy theo thời gian. Chương cuối cùng mở rộng tầm nhìn đến tương lai của địa phương trong thời đại AI, robot, xã hội trường thọ và nền kinh tế trải nghiệm toàn cầu.

Cuốn sách không đưa ra một mô hình duy nhất phù hợp với mọi nơi. Mỗi địa phương có lịch sử, văn hóa, nguồn lực và khát vọng riêng. Nhưng dù khác nhau đến đâu, mọi nơi chốn đều phải đối mặt với cùng một câu hỏi: *Làm thế nào để mỗi trải nghiệm hôm nay trở thành một tài sản của ngày mai?* Nếu trả lời được câu hỏi đó, mục tiêu không chỉ còn là phát triển nhanh hơn, mà là phát triển bền vững hơn, không chỉ giàu hơn trong một giai đoạn, mà thịnh vượng hơn qua nhiều thế hệ.

TS. NGUYỄN THÀNH TRUNG



Hình 1. Khung lý thuyết Địa phương trong nền kinh tế trải nghiệm

MỤC LỤC

<i>Lời nói đầu</i>	3
<i>Giới thiệu nội dung các chương</i>	18
<i>Danh mục từ viết tắt</i>	20
CHƯƠNG 1: TỪ ĐIỂM ĐẾN ĐẾN NƠI CHỐN	21
1.1. SỰ DỊCH CHUYỂN CỦA MỘT KHÁI NIỆM	27
1.1.1. Điểm đến và nơi chốn: Hai lăng kính, hai nền kinh tế	27
1.1.2. Khi tài nguyên không còn quyết định tất cả	36
1.1.3. Vì sao trải nghiệm trở thành lợi thế cạnh tranh	42
1.2. KINH TẾ TRẢI NGHIỆM LÀ GÌ	47
1.2.1. Bốn nấc thang giá trị và nấc thứ năm	47
1.2.2. Giá trị được tạo ra từ ký ức	50
1.2.3. Trải nghiệm như một loại tài sản kinh tế	56
1.3. TRỰC LOGIC CỦA CUỐN SÁCH	62
1.3.1. Từ con người đến thịnh vượng	62
1.3.2. Bốn câu hỏi dẫn đường	65
1.3.3. Ba công cụ tư duy	67
CHƯƠNG 2: SÁU NHÓM TIÊU DÙNG TRẢI NGHIỆM	71
2.1. QUAN HỆ VỚI NƠI CHỐN NHƯ MỘT ĐƠN VỊ PHÂN TÍCH	76
2.1.1. Sáu nhóm, một tiêu chí	76
2.1.2. Tại sao không bắt đầu từ du khách	80
2.1.3. Quan hệ với nơi chốn luôn thay đổi	82
2.1.4. Sáu nhóm là một vòng đời	83
2.1.5. Sáu nhóm cùng tạo ra giá trị cho nhau	85
2.2. NHÓM 1: CƯ DÂN	87
2.2.1. Nhóm bị bỏ quên nhiều nhất	87
2.2.2. Sự tự hào và sự mệt mỏi	90
2.3. NHÓM 2: NGƯỜI MỚI ĐẾN	94
2.3.1. Sáu tháng đầu quyết định tất cả	94
2.3.2. Ba mươi ngày, sáu tháng, hai năm	96
2.3.3. Người mới là nguồn đổi mới	97
2.4. NHÓM 3: NGƯỜI HỌC	100
2.4.1. Bốn năm tạo ra sự gắn bó suốt đời	100

BẢN SẮC, TÀI SẢN, THƯƠNG HIỆU VÀ CON ĐƯỜNG TỚI THỊNH VƯỢNG

2.4.2. Đại học như một cỗ máy chuyển hoá	103
2.4.3. Trải nghiệm học tập vượt khỏi giảng đường	105
2.5. NHÓM 4: NGƯỜI LAO ĐỘNG VÀ NHÂN TÀI	107
2.5.1. Quyết định chuyển việc là quyết định chuyển đời sống	107
2.5.2. Doanh nghiệp như một dạng người lao động tập thể	109
2.5.3. Cuộc cạnh tranh nhân tài và cái giá của nó	111
2.5.4. Trải nghiệm lao động hằng ngày	112
2.6. NHÓM 5: DU KHÁCH VÀ NGƯỜI GHÉ QUA	114
2.6.1. Nhóm ồn ào nhất, được đo nhiều nhất và không quan trọng nhất	114
2.6.2. Không phải mọi du khách đều giống nhau	117
2.6.3. Từ lượng khách sang giá trị khách	119
2.6.4. Khi du lịch vượt quá sức chứa	121
2.7. NHÓM 6: NGƯỜI XA QUÊ	128
2.7.1. Nhóm duy nhất thuộc về mà không hiện diện	128
2.7.2. Sức nặng kinh tế bị đánh giá thấp	131
2.7.3. Trải nghiệm về thăm, một hành trình chưa ai thiết kế	134
2.7.4. Cộng đồng gắn với nơi chốn từ xa	136
2.7.5. Từ người xa quê đến mạng lưới toàn cầu	138
2.8. MA TRẬN CON NGƯỜI VÀ TRẢI NGHIỆM	140
2.8.1. Trục thứ nhất được dựng	140
2.8.2. Nguyên tắc khi các nhóm xung đột	141
2.8.3. Một con người có nhiều vai trò	143
2.9. DỮ LIỆU VÀ TRÍ TUỆ NHÂN TẠO TRONG VIỆC HIỂU CON NGƯỜI	144
2.9.1. Nhìn thấy ai đang thực sự ở đây	144
2.9.2. Bốn lớp của một hồ sơ trải nghiệm	147
2.9.3. Trí tuệ nhân tạo hỗ trợ quyết định, không thay thế quyết định	149
2.9.4. Đo cái đáng đo	150
CHƯƠNG 3: BẢN SẮC, CÁI KHÔNG THỂ SAO CHÉP	155
3.1. VÌ SAO PHẢI BẮT ĐẦU TỪ BẢN SẮC?	161
3.1.1. Sáu nhóm người cùng tiêu dùng một nơi chốn nhưng không tiêu dùng cùng một bản sắc	163
3.1.2. Trải nghiệm có thể được thiết kế nhưng không thể bắt đầu từ khoảng không	168
3.1.3. Cái không thể sao chép mới là lợi thế cạnh tranh	172

ĐỊA PHƯƠNG TRONG NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM

3.2. BẢN SẮC ĐƯỢC HÌNH THÀNH NHƯ THẾ NÀO	176
3.2.1. Địa lý, điều buộc con người phải sống theo một cách	179
3.2.2. Lịch sử, điều chỉ xảy ra ở nơi này	181
3.2.3. Nhân học, cách con người sống cùng nhau	185
3.2.4. Bản sắc là sự tích lũy	188
3.3. LÀM THẾ NÀO ĐỂ NHẬN RA BẢN SẮC THẬT?	192
3.3.1. Bản sắc thật và bản sắc được kể	195
3.3.2. Một địa phương luôn có nhiều bản sắc	198
3.3.3. Khi bản sắc bị phát minh	200
3.3.4. Ai có quyền kể câu chuyện địa phương?	204
3.4. BẢN SẮC TẠO RA SỰ GẮN BÓ NHƯ THẾ NÀO?	207
3.4.1. Từ bản sắc đến cảm thức nơi chốn	207
3.4.2. Từ cảm thức đến sự gắn bó	210
3.4.3. Người gắn bó sẽ tiếp tục tạo ra bản sắc	214
3.4.4. Nghịch lý của bản sắc	216
3.5. TỪ BẢN SẮC ĐẾN NGUYÊN TẮC THIẾT KẾ	220
3.5.1. Dịch bản sắc thành nguyên tắc thiết kế	221
3.5.2. Bản sắc tạo ra giá trị kinh tế	224
3.5.3. Bốn ngọ nhận về bản sắc	227
3.5.4. Thiết kế trải nghiệm là làm cho bản sắc được sống mỗi ngày	229

CHƯƠNG 4: TÀI SẢN TRẢI NGHIỆM CỦA NƠI CHỐN

4.1. TỪ BẢN SẮC ĐẾN TÀI SẢN	237
4.1.1. Nơi giàu bản sắc nhất thường là nơi nghèo nhất	237
4.1.2. Ba điều kiện và một câu hỏi mà ba điều kiện ấy không trả lời được	238
4.1.3. Bốn ranh giới cần phân biệt	239
4.2. SÁU NGUỒN TÀI SẢN TRẢI NGHIỆM	241
4.2.1. Con người và vốn xã hội	241
4.2.2. Thiên nhiên	242
4.2.3. Di sản và văn hoá sống	244
4.2.4. Tri thức và sáng tạo	245
4.2.5. Không gian và hạ tầng	245
4.2.6. Thể chế và danh tiếng số	246
4.2.7. Ba tầng tài sản	247
4.3. CƠ CHẾ CHUYỂN HOÁ	250
4.3.1. Chuỗi bảy mắt xích	250

4.3.2. Bánh đà và chiều quay ngược của nó	252
4.3.3. Điểm đứt gãy của việt nam nằm ở mắt xích thứ bảy	253
4.3.4. Bốn tầng giá trị	254
4.4. BẢNG CÂN ĐỐI TÀI SẢN TRẢI NGHIỆM	256
4.4.1. GDP đo dòng chảy, không đo phần lắng lại	256
4.4.2. Bên tài sản	256
4.4.3. Khấu hao	257
4.4.4. Nợ tài sản	258
4.4.5. Bong bóng tài sản trải nghiệm	258
4.4.7. Bảy chỉ số	261
4.4.8. Năm quy luật tích lũy	263
4.5. KIỂM KÊ VÀ QUẢN TRỊ	264
4.5.1. Phát hiện tài sản ẩn	264
4.5.2. Thứ tự ưu tiên đầu tư	264
4.5.3. Quỹ bảo trì và cơ chế tái đầu tư	266
4.5.4. Đầu tư càng nhiều, trải nghiệm càng nghèo	267
4.6. AI NHƯ CÔNG CỤ VÀ GIỚI HẠN CỦA NÓ	269
4.7. TĂNG TRƯỞNG KHÔNG PHẢI TÍCH LŨY	270
CHƯƠNG 5: THIẾT KẾ DANH MỤC TRẢI NGHIỆM	273
5.1. TỪ TÀI SẢN ĐẾN TRẢI NGHIỆM	277
5.1.1. Tài sản chỉ tạo giá trị khi con người bước vào nó	277
5.1.2. Chuỗi chuyển hóa tài sản thành trải nghiệm	281
5.1.3. Mỗi tài sản có nhiều trải nghiệm	283
5.1.4. Thiết kế trải nghiệm không phải sáng tạo từ số 0	284
5.2. DANH MỤC TRẢI NGHIỆM	288
5.2.1. Không có trải nghiệm nào phục vụ tất cả	288
5.2.2. Đa dạng, nhưng đa dạng có xương sống	289
5.2.3. Cốt lõi, hỗ trợ và bổ sung	290
5.2.4. Khoảng trống trải nghiệm chính là khoảng trống cạnh tranh	291
5.3. THIẾT KẾ THEO SÁU NHÓM CON NGƯỜI	292
5.3.1. Cư dân, thiết kế từ người ở lại, không phải người ghé qua	292
5.3.2. Người mới đến, thiết kế cho những ấn tượng đầu tiên	294
5.3.3. Người học, thiết kế cho những người sẽ quyết định tương lai	295
5.3.4. Người lao động và nhân tài, thiết kế để người giỏi muốn ở lại	297

ĐỊA PHƯƠNG TRONG NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM

5.3.5. Du khách, thiết kế để một chuyến đi trở thành một mối quan hệ	300
5.3.6. Người xa quê, thiết kế để ký ức trở thành động lực	302
5.4. THIẾT KẾ THEO THỜI GIAN	305
5.4.1. Trải nghiệm hằng ngày	305
5.4.2. Trải nghiệm cuối tuần	306
5.4.3. Trải nghiệm theo mùa	306
5.4.4. Trải nghiệm theo vòng đời	307
5.5. KHÔNG GIAN TRẢI NGHIỆM	309
5.5.1. Thành phố là một sân khấu	309
5.5.2. Không gian công cộng là tài sản sinh lợi cao nhất	310
5.5.3. Thiết kế mạng lưới thay vì từng điểm	310
5.5.4. Đi bộ là đơn vị cơ bản của trải nghiệm	311
5.6. THIẾT KẾ DỰA TRÊN NGUỒN LỰC	313
5.6.1. Di sản, thiết kế một quá khứ để người ta bước vào	313
5.6.2. Thiên nhiên, thiết kế sự chạm vào mà không làm mòn	315
5.6.3. Nông nghiệp, thiết kế đường đi từ nông sản đến ký ức	317
5.6.4. Nghệ thuật và công nghiệp sáng tạo	320
5.6.5. Ẩm thực, hệ sinh thái trải nghiệm bị đánh giá thấp nhất	321
5.6.6. Kinh tế đêm	323
5.6.7. Sự kiện như công cụ tăng tốc trải nghiệm	328
5.7. THIẾT KẾ HÀNH TRÌNH TRẢI NGHIỆM	333
5.7.1. Hành trình thay vì điểm đến	333
5.7.2. Quy luật đỉnh - kết trong địa phương	334
5.7.3. Chuỗi điểm chạm	334
5.7.4. Kết thúc đẹp để tạo quay lại	335
5.8. HỆ ĐIỀU HÀNH TRẢI NGHIỆM	337
5.9. QUẢN TRỊ DANH MỤC TRẢI NGHIỆM	339
5.9.1. Không đầu tư đồng đều	339
5.9.2. Loại bỏ trải nghiệm không còn tạo giá trị	339
5.9.3. Luôn thử nghiệm trải nghiệm mới	340
5.9.4. Bộ công cụ để bắt đầu từ thứ Hai	341
CHƯƠNG 6: TỪ TRẢI NGHIỆM ĐẾN THỊNH VƯỢNG	347
6.1. CHUỖI CHUYỂN HÓA GIÁ TRỊ	351
6.1.1. Không ai tạo doanh thu	351
6.1.2. Chuỗi đứt ở đâu	352
6.1.3. Mọi mắt xích đều phải được thiết kế	354

6.2. BỐN TẦNG GIÁ TRỊ CỦA TRẢI NGHIỆM	356
6.2.1. Giá trị trải nghiệm, cái vô hình quyết định mọi thứ hữu hình	357
6.2.2. Giá trị xã hội, khi trải nghiệm đổi cả cộng đồng	358
6.2.3. Giá trị kinh tế, hệ quả chứ không phải điểm khởi đầu	359
6.2.4. Giá trị tài sản, phần còn lại khi mọi thứ khác đã trôi qua	360
6.3. MỘT CON NGƯỜI ĐÁNG GIÁ BAO NHIÊU	362
6.3.1. Giá trị vòng đời	362
6.3.2. Sáu chặng của một mối quan hệ	363
6.3.3. Đầu tư cho cái chưa nhìn thấy	365
6.4. GIÁ TRỊ MẠNG LƯỚI	366
6.4.1. Không trải nghiệm nào tạo giá trị một mình	366
6.4.2. Địa phương đang bán thời gian, không phải bán vé	367
6.4.3. Một đồng chi tiêu đi được bao xa	368
6.4.4. Giá trị lớn nhất nằm ngoài quầy vé	369
6.5. KHI MỘT TRẢI NGHIỆM KÉO THEO CẢ MỘT VÙNG	371
6.5.1. Bilbao, canh bạc đầy rủi ro	371
6.5.2. Naoshima, hòn đảo được nghệ thuật cứu	372
6.5.3. Hội An và Đà Lạt, hai con đường	373
6.5.4. Vì sao một trải nghiệm kéo theo hàng trăm ngành	374
6.6. ĐO LƯỜNG SỰ THỊNH VƯỢNG	375
6.6.1. Đừng chỉ đếm đầu người	375
6.6.2. Bốn nhóm chỉ số	376
6.7. NHỮNG CHIẾC BẦY CỦA SỰ THỊNH VƯỢNG	379
6.7.1. Đồng khách nhưng nghèo	379
6.7.2. Quá tải, khi thành công tự ăn mình	380
6.7.3. Khi người tạo ra bản sắc bị đẩy đi	381
6.7.4. Bong bóng thương hiệu	382
6.7.5. Doanh thu tăng nhưng tài sản giảm	383
6.8. THỊNH VƯỢNG	385
6.8.1. Thịnh vượng bắt đầu từ một trải nghiệm nhỏ	385
6.8.2. Kinh tế của phù sa	385
6.8.3. Thiết kế trải nghiệm là thiết kế tương lai	388
6.8.4. Mọi nền kinh tế cuối cùng đều cạnh tranh bằng trải nghiệm	388
 CHƯƠNG 7: THƯƠNG HIỆU ĐỊA PHƯƠNG	 391
7.1. THƯƠNG HIỆU LÀ TÀI SẢN VÔ HÌNH	396
7.1.1. Thương hiệu không phải logo	397

ĐỊA PHƯƠNG TRONG NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM

7.1.2. Thương hiệu là giá trị thị trường của tài sản trải nghiệm	399
7.1.3. Vì sao thương hiệu làm tăng giá trị của mọi tài sản khác	402
7.2. CƠ CHẾ HÌNH THÀNH THƯƠNG HIỆU	405
7.2.1. Thương hiệu là kết quả của sự tích lũy	405
7.2.2. Thương hiệu tăng chậm hơn truyền thông	407
7.2.3. Danh tiếng có thể đến nhanh, thương hiệu thì không	408
7.3. GIÁ TRỊ KINH TẾ CỦA THƯƠNG HIỆU	410
7.3.1. Giảm chi phí thu hút	411
7.3.2. Tăng khả năng giữ chân	412
7.3.3. Tăng khả năng định giá	414
7.4. BONG BÓNG THƯƠNG HIỆU	417
7.4.1. Khi truyền thông lớn hơn tài sản	417
7.4.2. Khi kỳ vọng vượt quá trải nghiệm	419
7.4.3. Vì sao bong bóng luôn vỡ	421
7.5. QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU BẰNG TRẢI NGHIỆM	424
7.5.1. Mỗi trải nghiệm đều đang viết lại thương hiệu	424
7.5.2. Mỗi cư dân đều là người đồng sáng tạo thương hiệu	426
7.5.3. Trải nghiệm hôm nay là thương hiệu của mười năm sau	428
7.6. THƯƠNG HIỆU TRONG THỜI ĐẠI AI	431
7.6.1. AI làm truyền thông rẻ hơn	431
7.6.2. Trải nghiệm thật trở nên quý hơn	433
7.6.3. Cuộc cạnh tranh quay trở lại nơi chốn thật	435
7.7. THƯƠNG HIỆU LÀ PHẦN THƯỜNG	437

CHƯƠNG 8: TƯƠNG LAI CỦA ĐỊA PHƯƠNG

TRONG NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM **439**

8.1. THẾ GIỚI ĐANG ĐỔI LUẬT CHƠI	443
8.1.1. Khi công nghệ thành hạ tầng, khác biệt nằm ở chỗ khác	443
8.1.2. Robot thay đổi nền kinh tế dịch vụ	445
8.1.3. Làm việc từ xa làm thay đổi địa lý	446
8.1.4. Xã hội trường thọ	448
8.1.5. Khí hậu trở thành yếu tố định vị	449
8.1.6. Khủng hoảng niềm tin và sự trở lại của cộng đồng	450
8.2. ĐIỀU GÌ SẼ TRỞ NÊN KHAN HIẾM	452
8.2.1. AI càng mạnh, trải nghiệm thật càng quý	452
8.2.2. Con người sẽ tìm kiếm con người	453

BẢN SẮC, TÀI SẢN, THƯƠNG HIỆU VÀ CON ĐƯỜNG TỚI THỊNH VƯỢNG

8.2.3. Nơi chốn thật trở thành lợi thế cạnh tranh	454
8.2.4. Ký ức trở thành tài sản quý nhất	456
8.2.5. Sáng tạo của con người trở thành nguồn lực chiến lược	458
8.2.6. Kinh tế trải nghiệm chuyển thành kinh tế gắn bó	459
8.3. THÀNH PHỐ TRẢI NGHIỆM	460
8.3.1. Trước hết là một nơi đáng sống, công nghệ đến sau	460
8.3.2. Mỗi người một thành phố và cái bắt của sự riêng lẻ	461
8.3.3. Bản sao số giúp mô phỏng tương lai	462
8.3.4. Robot làm việc để con người tận hưởng	464
8.3.5. Không gian công cộng trở thành tài sản quý nhất	465
8.3.6. Thành phố của sức khỏe và hạnh phúc	466
8.3.7. Thành phố của mọi thế hệ	468
8.3.8. Thành phố biết học	469
8.3.9. Ai trả tiền? trải nghiệm là khoản đầu tư, không phải khoản chi	470
8.4. NHỮNG ĐỊA PHƯƠNG CHIẾN THẮNG	473
8.4.1. Chiến thắng không còn là nhiều khách nhất	475
8.4.2. Địa phương hấp dẫn nhất là nơi cư dân muốn ở	476
8.4.3. Nhân tài chọn nơi chốn trước khi chọn công việc	477
8.4.4. Người quay lại tạo nhiều giá trị hơn người mới	480
8.4.5. Thịnh vượng là kết quả của sự tích lũy	481
8.4.6. Không phải mọi địa phương đều có tương lai như nhau	482
8.4.7. Học từ những nơi chốn thất bại	484
8.5. VIỆT NAM VÀ CỬA SỔ CƠ HỘI CỦA NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM	486
8.5.1. Văn hóa sống, tài sản chiến lược thứ nhất	487
8.5.2. Ẩm thực, tài sản chiến lược thứ hai	488
8.5.3. Y học cổ truyền, tài sản chiến lược thứ ba	489
8.5.4. Thiên nhiên nhiệt đới, tài sản chiến lược thứ tư	490
8.5.5. Cộng đồng và sự hiếu khách, tài sản chiến lược thứ năm	491
8.5.6. Những chiếc bẫy phải tránh	493
8.5.7. Từ quốc gia giá rẻ đến quốc gia trải nghiệm	494
8.6. MỆNH ĐỀ KẾT SÁCH	496
8.6.1. Từ tài nguyên đến thịnh vượng	496
8.6.2. Tương lai thuộc về những nơi chốn biết tích lũy	497
8.6.3. Cuối cùng, điều con người tìm kiếm	498

Danh mục tài liệu tham khảo

501

GIỚI THIỆU NỘI DUNG CÁC CHƯƠNG

CHƯƠNG 1: TỪ ĐIỂM ĐẾN ĐẾN NƠI CHỐN

21

Chương mở đầu phân biệt hai cách nhìn một địa phương, như một điểm đến để được tiêu dùng hay như một nơi chốn để được sống. Từ nghịch lý của những thành phố thành công về du lịch nhưng đang mất dần cư dân, chương lập luận rằng khi hạ tầng, vốn và công nghệ được san bằng, trải nghiệm mới là lợi thế cạnh tranh thật sự. Chương giới thiệu kinh tế trải nghiệm và nấc thang giá trị thứ năm, nơi ký ức trở thành nguồn tạo giá trị. Trải nghiệm được nhìn như một loại tài sản kinh tế tích lũy theo thời gian. Chương cũng đặt ra trục logic của cả cuốn sách, đi từ con người đến thịnh vượng, cùng bốn câu hỏi dẫn đường và ba công cụ tư duy.

CHƯƠNG 2: SÁU NHÓM TIÊU DÙNG TRẢI NGHIỆM

71

Chương này lấy quan hệ giữa con người với nơi chốn làm đơn vị phân tích thay vì bắt đầu từ du khách. Sáu nhóm được nhận diện gồm cư dân, người mới đến, người học, người lao động và nhân tài, du khách và người ghé qua, cùng người xa quê. Mỗi nhóm có một hành trình gắn bó riêng và cùng tạo ra giá trị cho nhau trong một vòng đời chung. Chương xây dựng ma trận con người và trải nghiệm, nêu nguyên tắc xử lý khi lợi ích các nhóm xung đột. Cuối chương bàn về vai trò của dữ liệu và trí tuệ nhân tạo trong việc hiểu con người mà không thay thế quyết định của con người.

CHƯƠNG 3: BẢN SẮC, CÁI KHÔNG THỂ SAO CHÉP

155

Chương lý giải vì sao thiết kế trải nghiệm phải bắt đầu từ bản sắc, thứ không thể sao chép và do đó là lợi thế cạnh tranh bền vững nhất. Bản sắc được hình thành từ ba lớp, địa lý, lịch sử và nhân học, tích lũy qua nhiều thế hệ. Chương phân biệt bản sắc thật với bản sắc được kể hoặc bị phát minh và đặt câu hỏi ai có quyền kể câu chuyện địa phương. Từ bản sắc đến cảm thức nơi chốn rồi đến sự gắn bó, chương mô tả cơ chế người gắn bó lại tiếp tục tạo ra bản sắc. Cuối cùng, bản sắc được dịch thành các nguyên tắc thiết kế và nguồn tạo giá trị kinh tế.

CHƯƠNG 4: TÀI SẢN TRẢI NGHIỆM CỦA NƠI CHỐN

233

Chương chuyển từ bản sắc sang tài sản, giải thích vì sao nơi giàu bản sắc nhất đôi khi lại nghèo nhất khi không biết chuyển hoá. Sáu nguồn tài sản trải nghiệm được kiểm kê, từ con người và vốn xã hội đến thể chế và danh tiếng số, xếp thành ba tầng. Chương trình bày chuỗi bảy mắt xích chuyển hoá tài sản thành thịnh vượng và chỉ ra điểm đứt gãy của Việt Nam nằm ở mắt xích cuối. Một bảng cân đối tài sản trải nghiệm được đề xuất, với bên tài sản, khấu hao, nợ và giá trị ròng của nơi chốn. Chương khép lại bằng bảy chỉ số, năm quy luật tích lũy và cách phân biệt tăng trưởng với tích lũy.

CHƯƠNG 5: THIẾT KẾ DANH MỤC TRẢI NGHIỆM

273

Chương này bàn cách biến tài sản thành trải nghiệm, bởi tài sản chỉ tạo giá trị khi con người bước vào nó. Một danh mục trải nghiệm được cấu trúc theo lớp cốt lõi, hỗ trợ và bổ sung, với khoảng trống trải nghiệm chính là khoảng trống cạnh tranh. Chương hướng dẫn thiết kế theo sáu nhóm con người, theo thời gian, theo không gian và theo từng nguồn lực như di sản, thiên nhiên, ẩm thực, nghệ thuật và kinh tế đêm. Quy luật đỉnh và kết được áp dụng để thiết kế hành trình và chuỗi điểm chạm. Chương kết thúc bằng hệ điều hành trải nghiệm và các nguyên tắc quản trị danh mục theo thời gian.

CHƯƠNG 6: TỪ TRẢI NGHIỆM ĐẾN THỊNH VƯỢNG

347

Chương phân tích chuỗi chuyển hoá giá trị và bốn tầng giá trị của trải nghiệm, gồm giá trị trải nghiệm, xã hội, kinh tế và tài sản. Giá trị vòng đời của một con người được tính qua sáu chặng của mối quan hệ, cho thấy vì sao phải đầu tư cho cái chưa nhìn thấy. Chương làm rõ giá trị mạng lưới, khi địa phương thực chất đang bán thời gian chứ không bán vé và phần lớn giá trị nằm ngoài quầy vé. Qua các trường hợp Bilbao, Naoshima, Hội An và Đà Lạt, chương cho thấy một trải nghiệm có thể kéo theo cả một vùng. Chương cũng cảnh báo những chiếc bẫy của thịnh vượng, như đông khách nhưng nghèo, quá tải và doanh thu tăng nhưng tài sản giảm.

CHƯƠNG 7: THƯƠNG HIỆU ĐỊA PHƯƠNG

391

Chương định nghĩa thương hiệu địa phương như một tài sản vô hình, không phải logo mà là giá trị thị trường của tài sản trải nghiệm. Thương hiệu là kết quả của sự tích lũy, tăng chậm hơn truyền thông, nên danh tiếng có thể đến nhanh còn thương hiệu thì không. Giá trị kinh tế của thương hiệu thể hiện qua việc giảm chi phí thu hút, tăng khả năng giữ chân và tăng khả năng định giá. Chương phân tích hiện tượng bong bóng thương hiệu, khi truyền thông lớn hơn tài sản và kỳ vọng vượt quá trải nghiệm. Trong thời đại AI, khi truyền thông rẻ đi, trải nghiệm thật trở nên quý hơn và cuộc cạnh tranh quay về nơi chốn thật.

CHƯƠNG 8: TƯƠNG LAI CỦA ĐỊA PHƯƠNG TRONG

NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM

439

Chương cuối mở rộng tầm nhìn đến một thế giới đang đổi luật chơi vì AI, robot, làm việc từ xa, xã hội trường thọ và biến đổi khí hậu. Khi công nghệ trở thành hạ tầng phổ biến, cái khan hiếm sẽ là trải nghiệm thật, con người thật, nơi chốn thật và kỷ ức. Chương phác họa thành phố trải nghiệm, trước hết là một nơi đáng sống, nơi robot làm việc để con người tận hưởng và không gian công cộng trở thành tài sản quý nhất. Địa phương chiến thắng không còn là nơi đông khách nhất mà là nơi cư dân muốn ở và nhân tài muốn đến. Chương khép lại bằng cửa sổ cơ hội của Việt Nam, với văn hóa sống, ẩm thực, y học cổ truyền, thiên nhiên và sự hiếu khách là năm tài sản chiến lược.

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nguyên gốc	Ý nghĩa
AI	Artificial Intelligence	Trí tuệ nhân tạo
CNN	Cable News Network	Hãng tin Hoa Kỳ
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
JNTO	Japan National Tourism Organization	Tổ chức Xúc tiến Du lịch Nhật Bản
KNOMAD	Global Knowledge Partnership on Migration and Development	Đối tác Tri thức Toàn cầu về Di cư và Phát triển
KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số đánh giá hiệu quả trọng yếu
LED	Light-Emitting Diode	Điốt phát quang
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
PM10	Particulate Matter 10	Bụi mịn có đường kính từ 10 micromet trở xuống
R&D	Research and Development	Nghiên cứu và phát triển
SCA	Specialty Coffee Association	Hiệp hội Cà phê Đặc sản Thế giới
UNEP	United Nations Environment Programme	Chương trình Môi trường Liên hợp quốc
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hoá Liên hợp quốc
UNWTO	UN Tourism, trước đây là World Tourism Organization	Tổ chức Du lịch Liên hợp quốc
USD	United States Dollar	Đô la Mỹ

CHƯƠNG 1

TỪ ĐIỂM ĐẾN ĐẾN NƠI CHỐN

Chương mở đầu phân biệt hai cách nhìn một địa phương, như một điểm đến để được tiêu dùng hay như một nơi chốn để được sống. Từ nghịch lý của những thành phố thành công về du lịch nhưng đang mất dần cư dân, chương lập luận rằng khi hạ tầng, vốn và công nghệ được san bằng, trải nghiệm mới là lợi thế cạnh tranh thật sự. Chương giới thiệu kinh tế trải nghiệm và nấc thang giá trị thứ năm, nơi ký ức trở thành nguồn tạo giá trị. Trải nghiệm được nhìn như một loại tài sản kinh tế tích lũy theo thời gian. Chương cũng đặt ra trục logic của cả cuốn sách, đi từ con người đến thịnh vượng, cùng bốn câu hỏi dẫn đường và ba công cụ tư duy.



Một ngôi trường tiểu học ở vùng núi Nhật Bản tổ chức lễ khai giảng cho một học sinh duy nhất. Em bé ấy đứng giữa sân trường. Bốn giáo viên đứng đối diện. Quốc ca vẫn được hát đủ lời. Trống vẫn đánh đủ hồi. Tấm băng-rôn chào mừng năm học mới vẫn treo ngang cổng và người ta vẫn chụp ảnh lưu niệm, một tấm ảnh mà trong đó tỷ lệ thầy trên trò là bốn trên một. Ở cách đó không xa, ga tàu vẫn chạy đúng giờ đến từng giây, con đường vẫn sạch đến mức có thể ngồi xuống, hoa anh đào vẫn nở đúng tuần lễ mà nó đã nở suốt một nghìn năm. Mọi hệ thống đều vận hành hoàn hảo. Chỉ có một thứ đã ngừng, tiếng trẻ con.

Cách ngôi trường ấy vài trăm kilômét, dòng người xếp hàng dài trước cổng đền chùa Kyoto, chờ đến lượt chụp một bức ảnh dưới rừng cổng torii. Năm 2025, theo số liệu của Tổ chức Xúc tiến Du lịch Nhật Bản (JNTO)^[1], nước này đón khoảng 42,7 triệu

1. Tổ chức Xúc tiến Du lịch Nhật Bản (JNTO) và Bộ Đất đai, Hạ tầng, Giao thông và Du lịch Nhật Bản, số liệu năm 2025 công bố tháng 1 năm 2026. Số liệu được điều chỉnh định kỳ.

lượt khách quốc tế, lần đầu vượt mốc bốn mươi triệu và là mức cao nhất từng ghi nhận. Bên cạnh đó, báo cáo năm 2024 của Hội đồng Chiến lược Dân số Nhật Bản (Jinkō Senryaku Kaigi)^[1] xếp 744 trong tổng số khoảng 1.700 đơn vị hành chính cấp cơ sở của nước này vào nhóm “có khả năng biến mất”, căn cứ trên dự báo số phụ nữ trong độ tuổi 20 đến 39 sẽ giảm hơn một nửa trước năm 2050. Gần một nửa số thị trấn của một quốc gia đang có nguy cơ biến mất, trong khi quốc gia ấy vừa lập kỷ lục về lượng khách đến thăm. Đó không phải hai câu chuyện. Đó là cùng một câu chuyện, nhìn từ hai đầu.

Trong phần lớn thế kỷ XX, phát triển địa phương được hiểu là làm sao để thu hút nhiều hơn, nhiều vốn hơn, nhiều nhà máy hơn, nhiều khách hơn. Thành công được đo bằng những con số ngày càng lớn và cách đo ấy đã tạo ra rất nhiều kỳ tích. Nhưng sang thế kỷ XXI, một câu hỏi khác xuất hiện và nó rất thách thức. Điều gì xảy ra nếu một địa phương ngày càng đông người ghé đến, nhưng ngày càng ít người muốn ở lại? Nếu doanh thu tăng lên còn ký ức nghèo đi? Nếu những công trình mới liên tục mọc lên trong khi những câu chuyện làm nên linh hồn của vùng đất lặng lẽ biến mất?

Những câu hỏi ấy không còn thuộc về riêng Nhật Bản. Chúng xuất hiện ở Barcelona, Amsterdam, Venice. Chúng bắt đầu xuất hiện ở Việt Nam, khi các địa phương cùng lúc xây quảng trường, phố đi bộ, lễ hội, khu nghỉ dưỡng và những công trình mang tính biểu tượng. Chưa bao giờ các địa phương đầu tư nhiều đến vậy cho hình ảnh của mình. Cũng chưa bao giờ câu hỏi về bản sắc lại cấp bách đến vậy.

.....
1. Hội đồng Chiến lược Dân số Nhật Bản (Jinkō Senryaku Kaigi), báo cáo năm 2024 về các đơn vị hành chính có nguy cơ biến mất. Xếp loại căn cứ trên dự báo số phụ nữ trong độ tuổi 20 đến 39 giảm hơn một nửa trước năm 2050. Đây là dự báo theo kịch bản nhân khẩu học, không phải điều chắc chắn.

Có lẽ vì thế mà một câu thơ của Quang Dũng vẫn còn nguyên sức gợi sau hơn nửa thế kỷ:

“Hồn về Sầm Nứa chẳng về xuôi.”

Đó không chỉ là nỗi nhớ của một người lính. Đó là khoảnh khắc một vùng đất thôi làm tọa độ địa lý để trở thành một phần của con người. Là lúc điểm đến trở thành nơi chốn. Một điểm đến có thể được tìm thấy trên bản đồ, một nơi chốn chỉ tồn tại trong ký ức *“Hồn lau nẻo bến bờ”*.

Điểm đến được tiêu dùng. Nơi chốn được sống. Sự khác biệt ấy tưởng chỉ nằm ở vài từ ngữ. Thực ra đó là khoảng cách giữa hai triết lý phát triển. Triết lý thứ nhất hỏi là làm thế nào để nhiều người đến hơn? Triết lý thứ hai hỏi là làm thế nào để nhiều người muốn ở lại hơn? Và nghịch lý thú vị là những nơi chốn đáng sống nhất thường cũng trở thành những điểm đến đáng nhớ nhất, trong khi điều ngược lại hầu như không bao giờ đúng.

Một hình ảnh để cầm theo suốt cuốn sách

Trước khi đi tiếp, xin đề nghị người đọc cầm theo một hình ảnh. Không phải một mô hình, không phải một sơ đồ hộp và mũi tên. Chỉ một hình ảnh, đủ đơn giản để nhớ và đủ rộng để đựng được toàn bộ lập luận của những chương còn lại.

Hãy nghĩ về một con sông và lớp phù sa của nó.

Con sông không tạo ra đất. Nó chỉ mang theo những hạt vật chất đã bị bào mòn từ thượng nguồn (đá vụn, khoáng chất, xác lá mục) rồi thả chúng xuống khi dòng chảy đủ chậm. Mỗi mùa lũ để lại một lớp mỏng đến mức không ai đo được bằng mắt thường.

Nhưng một nghìn mùa lũ tạo ra một đồng bằng. Con người đến sống trên đồng bằng ấy, đặt tên cho nó, chôn cha ông ở đó, rồi nói rằng đây là quê hương mình, mà quên rằng quê hương ấy chỉ là tổng của vô số lớp bùn không ai từng nhìn thấy lớp nào.

Trải nghiệm là phù sa của một nơi chốn. Mỗi nụ cười của người bán hàng, mỗi thủ tục hành chính được giải quyết gọn gàng, mỗi buổi tối phố lên đèn đúng lúc, từng thứ một, quá nhỏ để đáng kể. Nhưng chúng lắng xuống. Chúng chồng lên nhau. Và sau nhiều năm, cái mà chúng ta gọi là “thương hiệu địa phương” chẳng qua là bề dày của lớp trầm tích ấy.

Hình ảnh này còn hữu ích ở chỗ nó giải thích được cả thất bại, chứ không chỉ thành công. Phù sa có thể bị chặn lại bởi một con đập ở thượng nguồn, đó là khi giá trị được tạo ra nhưng bị giữ lại ở đâu đó trước khi kịp về tới cộng đồng. Phù sa có thể bị hút đi bởi những chiếc tàu khai thác cát, đó là khi tài nguyên bị bán tháo nhanh hơn tốc độ nó được bồi đắp. Và phù sa có thể bị chính dòng chảy quá mạnh cuốn trôi ra biển mà không kịp lắng, đó là du lịch đại chúng, rất nhiều nước chảy qua, rất ít đất ở lại.

Một địa phương phá sản không phải khi hết tiền. Nó phá sản khi lượng phù sa mất đi mỗi năm nhiều hơn lượng bồi lại. Chúng ta sẽ quay lại với con sông này nhiều lần. Ở Chương 4, khi bàn về bảng cân đối tài sản, nó sẽ trở thành câu hỏi, nơi này đang bồi hay đang lở? Ở Chương 7, khi bàn về hình ảnh thương hiệu, lớp đất mặt này dày bao nhiêu và ai đã đắp nên nó? Bây giờ, hãy bắt đầu từ chỗ nông nhất.

1.1. SỰ DỊCH CHUYỂN CỦA MỘT KHÁI NIỆM

1.1.1. Điểm đến và nơi chốn: Hai lăng kính, hai nền kinh tế

Sau đại dịch, ngành du lịch toàn cầu phục hồi nhanh hơn mọi dự báo, theo Tổ chức Du lịch Liên hợp quốc (UN Tourism), lượng khách quốc tế năm 2024 đã phục hồi gần như hoàn toàn so với mức trước năm 2019 và nhiều điểm đến vượt qua đỉnh cũ. Với phần lớn bộ máy quản lý, đó là dấu hiệu của thành công và họ có lý do để nghĩ vậy.^[1]

Nhưng cũng trong giai đoạn ấy, người dân Barcelona xuống đường xịt súng nước vào du khách đang ăn tối ngoài trời. Đó là một hình ảnh khó chịu và nó đáng được nhìn thẳng thay vì bị lướt qua như một chi tiết giật gân. Bởi những người cầm súng nước ấy không phải kẻ thù của du lịch. Rất nhiều người trong số họ sống nhờ du lịch. Điều họ phản đối không phải du khách, mà là việc một thành phố có khoảng 1,6 triệu dân đón hơn 15 triệu lượt khách lưu trú mỗi năm và nếu tính cả khách đi trong ngày thì tổng lượt khách lên tới trên dưới ba mươi triệu, nghĩa là cứ một cư dân thì có gần mười người lạ lưu trú đi qua đời sống của họ trong mười hai tháng.^[2] Ở các quận trung tâm, giá thuê nhà đã tăng vượt xa tốc độ tăng thu nhập suốt một thập kỷ. Người

.....
1. UN Tourism (UNWTO), World Tourism Barometer, số liệu phục hồi du lịch quốc tế sau đại dịch. Số liệu được cập nhật định kỳ theo kỳ báo cáo.

2. Nguồn: Thống kê du lịch và dân số của thành phố Barcelona. Con số lượt khách thay đổi theo phương pháp đếm và theo việc có gặp khách đi trong ngày hay không. Dùng như minh họa tỷ lệ khách trên cư dân, không nhằm đánh giá chính sách của thành phố. Ngày 6/7/2024, khoảng 3.000 người xuống đường tại Barcelona để phản đối tác động của du lịch đại chúng. Trong đoàn biểu tình, một số người mang súng nước (water pistols) và xịt nước vào du khách đang ngồi tại các quán cà phê, nhà hàng. Một số nhóm dùng băng dính phong tỏa lối vào khách sạn và hô khẩu hiệu "Khách du lịch hãy về nhà" (Tourists go home).

ta không ghét khách. Người ta ghét việc phải chuyển đi. Câu hỏi mà Barcelona buộc phải đặt ra và trước đó rất hiếm khi xuất hiện trong bất kỳ chiến lược phát triển nào là liệu mục tiêu của một địa phương có phải chỉ là thu hút thêm nhiều người đến?

Trong nhiều thập kỷ, địa phương được nhìn trước hết như một điểm đến. Thành công đo bằng số lượt khách, số đêm lưu trú, doanh thu, mức chi tiêu. Cách tiếp cận này đã chuyên nghiệp hóa cả một ngành và vẫn giữ vai trò quan trọng, điều đó cần được nói rõ ngay từ đầu, để tránh một hiểu lầm dễ xảy ra, cuốn sách này không chống lại du lịch. Nó chỉ từ chối để du lịch làm nốt phần việc của quy hoạch, giáo dục, y tế và quản trị.

Nếu nhìn địa phương như một điểm đến, trọng tâm là dòng khách. Nếu nhìn như một nơi chốn, trọng tâm chuyển sang toàn bộ hệ sinh thái tạo nên cuộc sống ở đó, bao gồm cư dân, doanh nghiệp, nhà đầu tư, trường đại học, cộng đồng sáng tạo, người lao động và cả du khách, nhưng chỉ như một chủ thể trong nhiều chủ thể. Đó cũng là lý do cuốn sách này không dùng “thương hiệu điểm đến” làm khái niệm trung tâm, dù đây vẫn là nền tảng của nhiều nghiên cứu trước đây. Đối tượng ở đây rộng hơn, thương hiệu của một nơi chốn.

Cần thừa nhận ngay một giới hạn của lập luận trên. Không phải địa phương nào cũng có quyền lựa chọn giữa hai lăng kính ấy. Với một xã miền núi có ngân sách phụ thuộc gần như hoàn toàn vào trung ương, không trường đại học, không khu công nghiệp, lời khuyên “hãy thôi đếm lượt khách để xây dựng chất lượng nơi chốn” nghe rất sang trọng và gần như không có ích gì. Một mùa lễ hội đông khách là chênh lệch giữa có và không có tiền tu sửa trường học. Tư duy nơi chốn, xét cho cùng, là thứ xa xỉ phẩm của những địa phương đã đủ ăn. Điều đó đúng nhưng

nó đúng theo kiểu mà mọi lời cảnh báo về dài hạn đều đúng, nó không xóa được vấn đề, chỉ hoãn thời điểm phải trả giá. Câu hỏi thực tế hơn không phải “chọn cái nào”, mà là trong mỗi nghìn đồng thu được từ khách hôm nay, bao nhiêu đồng được giữ lại để bồi đắp cho cái nền mà mười năm sau người ta sẽ đứng lên?

Điểm đến được tiêu dùng, nơi chốn được sống

Năm 1961, Jane Jacobs xuất bản “Cái chết và sự sống của các đô thị lớn ở Mỹ”, công trình đã đảo ngược nền tảng của quy hoạch đô thị hiện đại, với một nhận xét tương như hiển nhiên, một thành phố tốt không được tạo nên bởi các công trình nổi tiếng, mà bởi chất lượng của đời sống diễn ra trên vỉa hè mỗi ngày. Bà không phải kiến trúc sư. Bà là một nhà báo, một người mẹ, một cư dân của Greenwich Village đã đứng chặn dự án đường cao tốc xuyên Lower Manhattan của Robert Moses. Cuốn sách của bà là một hành động tự vệ trước khi trở thành một lý thuyết. Chi tiết ấy quan trọng, vì nó nói lên một điều mà các trích dẫn học thuật thường làm mờ đi. Những hiểu biết sâu nhất về nơi chốn hiếm khi đến từ người quy hoạch nơi chốn. Chúng đến từ người sắp mất nó.^[1]

Một du khách có thể đến Hà Nội vì Hồ Gươm, đến Paris vì tháp Eiffel. Nhưng rất ít người quyết định sống lâu dài ở một thành phố chỉ vì một công trình biểu tượng. Điều khiến con người gắn bó thường bình dị hơn nhiều, với một tuyến phố có thể đi bộ, một quán cà phê quen, một công viên đủ bóng cây, một trường học tốt cho con. Ở góc nhìn điểm đến, giá trị được tạo ra trong khoảng thời gian du khách hiện diện và tiêu dùng dịch vụ. Ở góc nhìn nơi chốn, giá trị không kết thúc khi chuyến đi khép lại mà tiếp tục được tạo ra qua từng ngày cư dân làm việc, học tập và xây dựng cộng đồng.

1. Jacobs, J. (1961). The Death and Life of Great American Cities. New York: Random House.

Nhà địa lý học nhân văn Yi-Fu Tuan, trong “Không gian và Nơi chốn: Triển vọng của trải nghiệm” (1977), gọi sự gắn bó ấy là cảm thức nơi chốn (sense of place). Theo ông, một không gian chỉ thực sự trở thành nơi chốn khi con người tạo cho nó ký ức, cảm xúc và ý nghĩa, nơi chốn là kết quả của thời gian sống cùng một không gian. Xin dừng lại một nhịp ở đây, bởi chữ “thời gian” trong định nghĩa của Tuan không phải chỉ tiết phụ. Nó là toàn bộ vấn đề. Nếu nơi chốn cần thời gian để hình thành, thì bất kỳ chính sách nào vận hành theo nhiệm kỳ năm năm đều đang chống lại chính bản chất của thứ mà nó muốn tạo ra.^[1]

Copenhagen là minh chứng.^[2] Những năm 1970, chỉ khoảng một phần mười người dân thành phố này đi làm bằng xe đạp. Hôm nay tỷ lệ ấy vượt quá một nửa ở khu vực nội đô, kết quả của gần bốn thập kỷ đầu tư liên tục vào hạ tầng và không gian công cộng. Không một nhiệm kỳ thị trưởng nào “sở hữu” thành tựu đó. Nó là phù sa, mỗi năm một lớp mỏng, không ai cắt được bằng khánh thành.

Câu chuyện Copenhagen thường được kể như một chiến thắng của tầm nhìn. Nó cũng là một chiến thắng của giá dầu. Bước ngoặt xe đạp của Đan Mạch không bắt đầu từ một bản quy hoạch đẹp mà từ cú sốc dầu mỏ 1973, khi chính phủ buộc phải hạn chế xe hơi vào các Chủ nhật để tiết kiệm nhiên liệu. Đường phố bỗng trống. Người dân bỗng phát hiện ra thành phố của mình. Cái mà hôm nay ta gọi là “văn hoá xe đạp Đan Mạch” khởi đi từ một tình huống khẩn cấp về năng lượng, không từ một hội thảo về

1. Tuan, Y.-F. (1977). Space and Place: The Perspective of Experience. Minneapolis: University of Minnesota Press.

2. Nguồn: Tư liệu quy hoạch giao thông và thống kê đi lại của thành phố Copenhagen. Tỷ lệ đi xe đạp thay đổi theo năm khảo sát và theo phạm vi, nội đô hay toàn vùng.

chất lượng sống. Điều đó đặt ra một câu hỏi không dễ chịu cho mọi nhà hoạch định, liệu những chuyển đổi lớn về nơi chốn có thực sự được thiết kế, hay chúng chỉ được hợp lý hoá về sau, sau khi một cuộc khủng hoảng đã làm giúp phần khó nhất?^[1]

Điểm đến đo bằng lượt, nơi chốn đo bằng sự gắn bó

“Điều gì không đo lường được thì không thể quản trị”. Nhiều người cho rằng câu này thường được gán cho Peter Drucker, dù ông chưa bao giờ viết đúng như vậy và điều mỉa mai là ông đã cảnh báo điều ngược lại, rằng những thứ quan trọng nhất trong một tổ chức lại thường là những thứ không đo được. Câu nói bị gán sai ấy vẫn thống trị tư duy quản trị suốt nửa thế kỷ. Có lẽ vì nó cho phép người ta ngừng suy nghĩ.

Nếu coi địa phương là điểm đến, các chỉ số quan trọng nhất là lượng khách, đêm lưu trú, doanh thu, tỷ lệ lấp đầy. Chúng cần thiết. Nhưng chúng chỉ trả lời một câu hỏi: có bao nhiêu người đã đến? Chúng không trả lời được câu hỏi khác, quan trọng hơn nhiều: có bao nhiêu người muốn ở lại?

Venice là ví dụ đau nhất. Dân số khu trung tâm lịch sử của thành phố này đã giảm từ khoảng 175.000 người vào giữa thế kỷ XX xuống dưới 50.000 người hôm nay, trong khi lượng khách hàng năm lên tới hàng chục triệu lượt. Tại một hiệu thuốc gần Campo San Bartolomeo có một tấm bảng điện tử đếm ngược số cư dân còn lại, do chính người dân dựng lên với sự hỗ trợ của được sĩ Andrea Morelli, như một chiếc “đồng hồ tang lễ”. Về mọi chỉ số du lịch, Venice là một thành công vang dội. Về mọi

.....
1. Nguồn: Tư liệu lịch sử về chính sách giao thông Đan Mạch sau khủng hoảng dầu mỏ 1973. Dùng như minh hoạ cho tính đường dài của đầu tư hạ tầng, không nhằm khẳng định một quan hệ nhân quả duy nhất.

chỉ số nơi chốn, nó là một cái xác đẹp. Một thành phố có thể chết trong lúc các báo cáo của nó vẫn tăng trưởng hai con số.^[1]

Richard Florida, trong Sự trỗi dậy của tầng lớp sáng tạo (2002), cho rằng khả năng thu hút và giữ chân nhân tài mới là chỉ báo quan trọng nhất về sức cạnh tranh dài hạn của một thành phố. Vì vậy nhiều nơi bắt đầu theo dõi những chỉ số khác, không chỉ số lượng khách, mà còn tỷ lệ cư dân muốn tiếp tục sinh sống, khả năng thu hút lao động chất lượng cao, tỷ lệ sinh viên quay trở lại sau khi tốt nghiệp, mức độ tham gia của cộng đồng vào hoạt động văn hóa và niềm tin của người dân đối với chính quyền. Những chỉ số ấy phản ánh sự gấn bó chứ không phải lưu lượng. Nếu điểm đến cạnh tranh bằng khả năng thu hút, thì nơi chốn cạnh tranh bằng khả năng giữ chân.^[2]

Bộ chỉ số “gấn bó” nghe rất thuyết phục, cho đến khi ta hỏi ai sẽ đo nó và chuyện gì xảy ra sau đó. Nhà kinh tế Charles Goodhart, trong một bài viết năm 1975 về chính sách tiền tệ Anh, đã phát biểu một quy luật mà về sau mang tên ông, khi một thước đo trở thành mục tiêu, nó thôi làm một thước đo tốt. Nếu “tỷ lệ cư dân hài lòng” trở thành tiêu chí đánh giá cán bộ, sẽ có những cuộc khảo sát được thiết kế để cho ra kết quả đẹp. Nếu “số doanh nghiệp đổi mới sáng tạo” vào bảng thành tích, sẽ có những doanh nghiệp được đăng ký để đếm. Vấn đề không phải là chọn chỉ số đúng thay cho chỉ số sai. Vấn đề là mọi hệ chỉ số đều sẽ bị bào mòn bởi chính việc bị sử dụng và tư duy nơi chốn không miễn nhiễm với điều đó chỉ vì nó nghe nhân văn hơn.^[3]

1. Nguồn: Thống kê dân số thành phố Venice và các nghiên cứu về quá tải du lịch. Dân số khu trung tâm lịch sử giảm từ khoảng 175.000 người giữa thế kỷ XX xuống dưới 50.000 người gần đây. Con số khách dao động mạnh theo phương pháp đếm.

2. Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books.

3. Goodhart, C. A. E. (1975). Problems of Monetary Management: The U.K. Experience. Papers in Monetary Economics, Reserve Bank of Australia.

Vì sao tư duy điểm đến luôn dẫn ngược về ngành du lịch

Thuật ngữ điểm đến (destination) không ngẫu nhiên xuất hiện trong các nghiên cứu du lịch. Ngay từ các công trình kinh điển về marketing điểm đến, điểm đến đã được xem là một sản phẩm cạnh tranh trên thị trường du lịch. Vấn đề không nằm ở bản thân khái niệm, mà ở phạm vi của nó và ở một cơ chế âm thầm hơn nhiều, khái niệm quyết định ai được ngồi trong phòng họp. Khi một địa phương tự gọi mình là “điểm đến”, cuộc họp về tương lai của nó sẽ do cơ quan quản lý du lịch chủ trì. Ngành giáo dục không được mời. Người làm quy hoạch được mời để trình bày, không phải để quyết định. Cư dân thì không có ghế. Cách một địa phương gọi tên chính mình sẽ quyết định ai có quyền nói về tương lai của nó.

Simon Anholt, người đặt nền móng cho lĩnh vực xây dựng thương hiệu địa phương và là tác giả của Bản sắc cạnh tranh (Competitive Identity, 2007), nhiều lần cảnh báo rằng sai lầm phổ biến của các quốc gia là đồng nhất xây dựng thương hiệu địa phương với marketing du lịch. Theo ông, thương hiệu của một nơi được hình thành bởi chất lượng sản phẩm xuất khẩu, môi trường đầu tư, chính sách công, văn hóa, giáo dục, khoa học và cách địa phương tham gia vào các vấn đề toàn cầu. Thực tế chứng minh điều đó, Thung lũng Silicon là một trong những thương hiệu địa phương mạnh nhất thế giới nhưng gần như không được xây bằng chiến dịch quảng bá du lịch, Boston nổi tiếng nhờ đại học, Geneva gắn với ngoại giao. Ở Việt Nam, Bình Dương nhiều năm xây thương hiệu dựa trên môi trường đầu tư, Bắc Ninh được biết đến như trung tâm sản xuất điện tử. Những nơi này nổi tiếng mà không cần một khẩu hiệu du lịch nào.^[1]

1. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Nhưng hãy công bằng với tư duy điểm đến, vì nó có một ưu điểm mà tư duy nơi chốn không có, nó cho ra kết quả trong vòng một nhiệm kỳ. Một chiến dịch xúc tiến có thể đo được sau sáu tháng, một lễ hội có thể báo cáo sau ba ngày. Trong khi đó, “nâng cao chất lượng nơi chốn” là một lời hứa mà người hứa gần như chắc chắn sẽ không còn tại vị khi nó thành hiện thực. Không nên ngạc nhiên khi bộ máy chọn cái đo được. Và điều này gợi ra một nghi ngờ đáng mang theo suốt cuốn sách, có lẽ vấn đề của tư duy điểm đến không phải là nó sai về lý thuyết, mà là nó đúng về mặt khuyến khích. Nếu vậy thì mọi lập luận học thuật về nơi chốn sẽ vô hiệu, chừng nào cấu trúc khuyến khích chưa đổi.

Kinh tế trải nghiệm nơi chốn: phạm vi rộng hơn nhiều lần

Năm 1999, B. Joseph Pine II và James H. Gilmore công bố Nền kinh tế trải nghiệm (The Experience Economy), đưa ra luận điểm rằng trải nghiệm sẽ trở thành một dạng giá trị kinh tế độc lập, bên cạnh hàng hóa và dịch vụ. Ban đầu lý thuyết này chủ yếu được áp dụng trong bán lẻ và khách sạn. Hơn hai thập kỷ sau, phạm vi của nó đã vượt xa ngành du lịch.^[1]

Một người đến Huế để dự Festival. Một sinh viên chọn Đà Nẵng vì môi trường học tập. Một kỹ sư chuyển đến Đồng Nai vì cơ hội nghề nghiệp. Một chuyên gia nước ngoài ở lại Hà Nội vì cộng đồng quốc tế. Tất cả đều đang tiêu dùng trải nghiệm nơi chốn. Không ai trong số họ là khách du lịch.

Có thể hình dung hai vòng tròn đồng tâm. Vòng nhỏ là kinh tế du lịch, nơi du khách là khách hàng chính. Bao quanh nó là kinh

.....
1. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999, cập nhật 2011). The Experience Economy. Boston: Harvard Business Review Press.

tế trải nghiệm nơi chốn, nơi mọi trải nghiệm của cư dân, doanh nghiệp, sinh viên, người lao động và du khách cùng tạo nên giá trị. Chính trong vòng tròn lớn ấy, thương hiệu địa phương thôi làm công cụ xúc tiến để trở thành một năng lực cạnh tranh tổng hợp.

Mô hình này có một điểm mù cần chỉ ra ngay, nó giả định rằng lợi ích của vòng trong và vòng ngoài về cơ bản tương thích, chỉ khác nhau về quy mô. Thường thì không. Ở nhiều nơi, hai vòng tròn ấy đang trực tiếp nuốt lẫn nhau, mỗi căn hộ chuyển từ cho thuê dài hạn sang cho thuê ngắn ngày là một chiến thắng của vòng trong và một tổn thất của vòng ngoài. Trong thập niên 2010, Lisbon chứng kiến sự bùng nổ của hình thức cho thuê ngắn hạn cùng lúc với cuộc khủng hoảng nhà ở. Nhiều nghiên cứu cho thấy việc chuyển một phần đáng kể quỹ nhà sang phục vụ khách du lịch đã góp phần làm giảm nguồn cung nhà ở dài hạn tại một số khu vực trung tâm, qua đó đẩy giá thuê và giá nhà tăng cao. Tuy nhiên, đây không phải là nguyên nhân duy nhất. Dòng vốn đầu tư quốc tế, chính sách Golden Visa, ưu đãi thuế cho người nước ngoài và sự thiếu hụt nguồn cung nhà ở cũng đồng thời thúc đẩy quá trình này. Điều đáng chú ý là khi nhiều động lực cùng hướng vào việc tối đa hóa giá trị kinh tế của bất động sản, chức năng cư trú của thành phố dần bị thu hẹp. Vấn đề vì thế không phải là du lịch tự thân gây ra khủng hoảng, mà là khi lợi ích của du lịch lấn át các chức năng khác của đô thị, vòng kinh tế có thể bắt đầu lấn át vòng xã hội. Không có “cùng thắng” ở đây, có một cuộc chuyển giao tài sản từ người ở lại sang người đi qua. Khi nào thì hai vòng tròn cộng sinh, khi nào thì chúng ký sinh? Cuốn sách này sẽ trở lại câu hỏi ấy ở Chương 6 và xin nói trước một cách trung thực là không có công thức, chỉ có một ngưỡng và các dấu hiệu cho thấy ngưỡng ấy đã bị vượt qua ở khá nhiều nơi.^[1]

1. Nguồn: Nghiên cứu đô thị và báo chí về tác động của cho thuê ngắn hạn tại Lisbon trong thập niên 2010. Mức độ tác động dao động theo phương pháp đo và theo khu vực. Dùng như minh họa cơ chế, không nhằm đánh giá chính sách cụ thể.

1.1.2. Khi tài nguyên không còn quyết định tất cả

Trong phần lớn lịch sử phát triển du lịch, người ta tin rằng lợi thế của một địa phương nằm ở những gì thiên nhiên và lịch sử ban tặng. Một bãi biển đẹp. Một dãy núi. Một di sản hàng trăm năm tuổi.

Nhưng nếu chỉ tài nguyên là đủ, thế giới đã không chứng kiến những nghịch lý đang diễn ra. Dubai trở thành một trong những điểm đến nổi tiếng nhất thế giới dù gần như không sở hữu di sản lâu đời. Bilbao tái sinh từ một thành phố cảng đang chết. Ngược lại, không ít địa phương sở hữu bờ biển đẹp và di sản quý vẫn loay hoay.

Tính đến năm 2025, Việt Nam có hơn 3.260 km bờ biển và chín Di sản Thế giới được UNESCO ghi danh, từ Quần thể di tích Cố đô Huế (1993) đến Quần thể Yên Tử - Vĩnh Nghiêm - Côn Sơn, Kiếp Bạc (2025).^[1] Đó là một nền tảng tài nguyên mà nhiều quốc gia mơ ước. Thế nhưng, mức chi tiêu bình quân của khách quốc tế tại Việt Nam vẫn thấp hơn đáng kể so với Thái Lan. Điều khác biệt không nằm ở việc ai sở hữu nhiều tài nguyên hơn, mà ở việc ai tạo ra được nhiều giá trị hơn từ cùng một tài nguyên. Một bãi biển có thể chỉ là nơi để ngắm cảnh, nhưng cũng có thể trở thành hệ sinh thái của nghỉ dưỡng, thể thao, văn hóa, ẩm thực, sự kiện và ký ức. Một di sản có thể chỉ là điểm tham quan trong vài giờ, nhưng cũng có thể trở thành nơi khiến con người muốn ở lại lâu hơn, quay trở lại nhiều lần và sẵn sàng chi tiêu nhiều

1. Nguồn: Danh mục Di sản Thế giới UNESCO và công bố của Bộ Văn hoá, Thể thao và Du lịch. Tính đến năm 2025 Việt Nam có chín di sản thế giới, gồm Quần thể di tích Cố đô Huế (1993), Vịnh Hạ Long và Quần đảo Cát Bà (1994, mở rộng năm 2000 và năm 2023), Đô thị cổ Hội An (1999), Khu đền tháp Mỹ Sơn (1999), Vườn quốc gia Phong Nha Kẻ Bàng (2003, mở rộng năm 2015), Hoàng thành Thăng Long (2010), Thành nhà Hồ (2011), Quần thể danh thắng Tràng An (2014) và Quần thể Yên Tử, Vĩnh Nghiêm, Côn Sơn, Kiếp Bạc (2025).

hơn. Tài nguyên chỉ là điểm khởi đầu. Trải nghiệm mới là nơi giá trị được tạo ra. Nói cách khác, tài nguyên đặt ra câu hỏi, trải nghiệm mới là câu trả lời. Và không ít địa phương hôm nay vẫn đang giàu câu hỏi hơn là giàu câu trả lời. Đó là lý do ngày càng nhiều nghiên cứu chuyển trọng tâm từ tài nguyên sang năng lực kiến tạo giá trị. Một bãi biển chỉ là tài nguyên, trải nghiệm trên bãi biển mới tạo ra giá trị. Một di sản chỉ là tài sản, câu chuyện được kể quanh di sản mới quyết định sức hấp dẫn.

Cần đề phòng một cách hiểu dễ chịu nhưng sai, rằng cứ sáng tạo đủ thì nơi nào cũng có thể thành Bilbao. Không. Bilbao có ba thứ mà một đô thị trung du Việt Nam không có. Đó là một chính quyền vùng Basque với quyền tự chủ tài khóa đặc biệt trong hệ thống Tây Ban Nha, một khoản ngân sách tái thiết lớn và vị trí trong lòng thị trường châu Âu với hàng trăm triệu người có thể bay đến trong hai giờ. Năng lực chuyển hoá là điều kiện cần, không phải điều kiện đủ. Một quan điểm trung thực là phải nói rằng, có những địa phương làm mọi thứ đúng mà vẫn không thắng, bởi cuộc chơi này chưa bao giờ công bằng.

Nghịch lý tài nguyên: giàu tài nguyên, nghèo giá trị gia tăng

Trong công trình kinh điển Tài nguyên thiên nhiên và Tăng trưởng kinh tế (1995), Jeffrey Sachs và Andrew Warner đã đưa ra bằng chứng thực nghiệm cho một hiện tượng mà từ đó được gọi là “lời nguyền tài nguyên”: các nền kinh tế giàu tài nguyên thiên nhiên có xu hướng tăng trưởng chậm hơn những nền kinh tế nghèo tài nguyên hơn. Khi quá phụ thuộc vào những gì sẵn có, động lực đổi mới thường suy giảm.^[1]

.....
1. Sachs, J. D., & Warner, A. M. (1995). Natural Resource Abundance and Economic Growth. NBER Working Paper No. 5398.

Ở cấp độ địa phương, nghịch lý này xuất hiện dưới nhiều hình thức và có một con số minh họa nó tàn nhẫn hơn mọi lập luận. Việt Nam là nước xuất khẩu cà phê Robusta lớn nhất thế giới. Một cốc cà phê ở Berlin không đắt vì hạt cà phê. Nó đắt vì hàng chục lớp giá trị được tích lũy sau hạt cà phê từ rang xay, pha chế, không gian, dịch vụ, thương hiệu, vị trí và đến trải nghiệm. Người trồng tạo ra nguyên liệu, nhưng phần lớn giá trị được tạo ra ở những lớp nằm gần người tiêu dùng hơn. Toàn bộ phần còn lại, rang, xay, thương hiệu, mặt bằng, câu chuyện, không gian, ánh sáng, âm nhạc được tạo ra và giữ lại ở nơi khác. Chúng ta bán hạt. Người khác bán buổi sáng.^[1]

Điểm chung của những trường hợp như vậy là tài nguyên được khai thác, nhưng giá trị gia tăng được tạo ra ở nơi khác. Michael Porter, trong Lợi thế cạnh tranh của các quốc gia (1990), lập luận rằng các nền kinh tế phát triển bền vững không dựa chủ yếu vào lợi thế yếu tố sản xuất mà vào khả năng đổi mới và nâng cấp giá trị. Trong ngôn ngữ của con sông, tài nguyên là phù sa đang trôi và câu hỏi duy nhất đáng đặt ra là nó lắng xuống ở khúc nào.^[2]

Cần cẩn thận với lối kể “hãy leo lên chuỗi giá trị”, bởi nó ngầm giả định rằng mọi bậc thang đều còn trống và ai chịu leo cũng sẽ có chỗ. Thực tế, các bậc trên cùng của chuỗi giá trị toàn cầu được canh giữ rất kỹ. Thương hiệu, kênh phân phối, tiêu chuẩn và tài chính đều đã có chủ. Một hợp tác xã cà phê ở Đắk Lắk có thể làm ra hạt đặc biệt đạt điểm rất cao theo thang SCA và vẫn không thể tự mở một chuỗi quán ở châu Âu, không phải vì thiếu chất lượng, mà vì thiếu năm mươi năm quan hệ ngân hàng. Thang điểm SCA (do

1. Nguồn: Các nghiên cứu về chuỗi giá trị cà phê toàn cầu. Tỷ lệ giá trị quay về người trồng thay đổi theo thị trường, kênh phân phối và thời điểm. Đây là ước lượng minh họa về cơ chế phân bổ giá trị, không phải một con số cố định.

2. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.

Hiệp hội Cà phê Đặc sản Thế giới, Specialty Coffee Association lập ra) là thước đo chuẩn mực toàn cầu để đánh giá chất lượng. Nó giúp phân loại hạt cà phê thành loại thường hay loại đặc sản (specialty) dựa trên hai yếu tố là kiểm tra lỗi và hương vị.

Nâng cấp giá trị là đúng. Nhưng nó là một cuộc leo núi có người đã cắm chốt sẵn ở trên và bất kỳ ai khuyên leo mà không nói điều đó là đang bán một tấm bản đồ thiếu.

Hạ tầng và ưu đãi thuế đã thành hàng hóa phổ thông

Trong nhiều năm, cuộc cạnh tranh giữa các địa phương xoay quanh hai công cụ, hạ tầng tốt hơn và ưu đãi lớn hơn. Nhưng khi ngày càng nhiều nơi cùng xây cao tốc, sân bay, khu công nghiệp và cùng đưa ra các gói ưu đãi tương tự, khả năng tạo khác biệt của những yếu tố này giảm dần. Porter gọi đây là sự khác biệt giữa hiệu quả vận hành và chiến lược, nếu mọi đối thủ đều làm điều tương tự thì hạ tầng chỉ còn là điều kiện cần để tham gia cuộc chơi. Điều tương tự diễn ra với chính sách ưu đãi. Nếu tất cả đều giảm thuế, ưu đãi không còn là lợi thế mà chỉ là chi phí. Cuộc đua ưu đãi rất dễ thành cuộc đua xuống đáy.

Có một con số đáng dừng lại. Năm 2017, bang Wisconsin ký thỏa thuận với Foxconn, gói ưu đãi trị giá khoảng ba tỷ đô la để đổi lấy cam kết tạo 13.000 việc làm, tức hơn 200.000 đô la tiền thuế của người dân cho mỗi việc làm được hứa. Dự án sau đó bị thu hẹp nhiều lần và số việc làm thực tế chỉ đạt một phần rất nhỏ so với cam kết ban đầu. Bang đã mua một cái tên, với giá của một nền công nghiệp. Ưu đãi là thứ duy nhất trong cạnh tranh địa phương mà bạn có thể thắng và vẫn phá sản.^[1]

.....
1. Nguồn: Tư liệu báo chí và phân tích chính sách về thỏa thuận giữa bang Wisconsin và Foxconn năm 2017. Quy mô gói ưu đãi và số việc làm cam kết về sau được điều chỉnh nhiều lần. Con số 200.000 là phép chia đơn giản, chưa tính các khoản địa phương bỏ thêm.

Cũng cần nói ngay, lập luận “hạ tầng đã phổ thông hoá” nghe rất đúng ở Hà Nội và rất sai ở Điện Biên. Với một tỉnh mà chuyến xe từ xã xuống trung tâm tỉnh vẫn mất bốn tiếng, câu “hạ tầng không còn là lợi thế cạnh tranh” là câu nói phát ra từ một thế giới khác. Khoảng cách về hạ tầng đã thu hẹp giữa các thành phố lớn và chính vì thế nó lại càng giãn rộng giữa các thành phố lớn với phần còn lại. Sự phổ thông hoá của hạ tầng không phải một sự kiện toàn cầu, nó là một sự kiện xảy ra ở tầng trên.

Địa phương thắng không phải nơi có nhiều nhất, mà nơi làm được nhiều nhất từ cái mình có

Nếu thế kỷ XX là cuộc cạnh tranh về quy mô nguồn lực, thế kỷ XXI đang trở thành cuộc cạnh tranh về năng lực chuyển hóa nguồn lực. Israel thiếu nước, thiếu đất canh tác và dành cho nghiên cứu phát triển một tỷ lệ trên GDP thuộc nhóm cao nhất thế giới, theo dữ liệu của OECD, trong nhiều năm gần đây, quanh mức 5 đến 6%, gấp nhiều lần mức trung bình toàn cầu. Quốc gia này không có tài nguyên. Nó có một quyết định.^[1]

Ở cấp thành phố, câu chuyện tương tự. Bilbao không thể cạnh tranh với Paris về di sản, nhưng đã tái định vị thành công qua nghệ thuật và tái thiết đô thị. Copenhagen không có nhiều công trình biểu tượng, nhưng biến chất lượng sống thành bản sắc toàn cầu. Việt Nam đang đứng trước bài toán tương tự. Hầu như tỉnh nào cũng có thể nói mình có cảnh đẹp, có đặc sản, có di tích, có lễ hội và có con người thân thiện. Nhưng nếu mọi địa phương đều kể cùng một câu chuyện, thì cuối cùng không địa phương nào thực sự khác biệt. Khi tất cả các tỉnh cùng nói mình hiếu khách, chữ “hiếu khách” thôi mang thông tin.

.....
1. Nguồn: OECD, Main Science and Technology Indicators, dữ liệu chỉ cho nghiên cứu và phát triển trên GDP theo quốc gia. Tỷ lệ thay đổi theo năm thống kê.

Có một ngoại lệ với lập luận trên, đôi khi “có nhiều nhất” vẫn thắng và thắng đậm. Singapore có một thứ mà không nỗ lực sáng tạo nào thay thế được, vị trí ở eo biển Malacca, một trong những tuyến hàng hải bận rộn nhất hành tinh. Người ta thích kể Singapore như câu chuyện của thể chế và tầm nhìn. Nó cũng là câu chuyện của địa lý và địa lý thì không ai thiết kế được. Điều này quan trọng vì nó ngăn ta rơi vào một ảo tưởng, rằng bất kỳ nơi nào cũng có thể thắng nếu đủ khôn. Không. Một số nơi thắng vì đủ khôn. Một số nơi thắng vì nằm đúng chỗ. Và việc phân biệt hai loại đó chính là công việc đầu tiên của bất kỳ chiến lược nghiêm túc nào.

Cái khan hiếm mới: sự chú ý, kỷ ức và lòng trung thành

Trong nền kinh tế công nghiệp, thứ khan hiếm nhất là vốn. Trong nền kinh tế tri thức, đó là công nghệ và nhân lực. Còn trong nền kinh tế trải nghiệm, một nguồn lực khác đang trở nên quý giá hơn bao giờ hết là sự chú ý của con người.

Herbert Simon^[1], nhà kinh tế học đoạt giải Nobel, đã nhận ra điều này từ năm 1971, khi Internet còn chưa tồn tại. Trong tiểu luận Thiết kế các tổ chức cho một thế giới giàu thông tin, ông viết rằng sự dồi dào của thông tin tạo ra sự nghèo nàn của cái mà thông tin tiêu thụ, đó là sự chú ý. Nửa thế kỷ sau, các nghiên cứu về hành vi người dùng di động ước tính, mỗi người ngày nay kiểm tra điện thoại hàng trăm đến hàng nghìn lần mỗi ngày, khiến sự chú ý bị chia thành vô số khoảnh khắc ngắn. Trong dòng chảy ấy, một địa phương có khoảng một giây rưỡi để tồn tại.^[2]

.....
1. Simon, H. A. (1971). Designing Organizations for an Information-Rich World. In M. Greenberger (Ed.), Computers, Communications, and the Public Interest (pp. 37-72). Baltimore: Johns Hopkins Press.

2. Nguồn: Các nghiên cứu về hành vi người dùng thiết bị di động. Con số dao động mạnh theo phương pháp đo và theo nhóm người dùng. Đây là ước lượng minh họa về mức độ phân mảnh của sự chú ý.

Nhưng sự chú ý chỉ là bước đầu. Một video có thể tạo ra hàng triệu lượt xem rồi biến mất trong một tuần. Điều thực sự tạo nên giá trị lâu dài là ký ức và khi ký ức tích cực được lặp lại, nó chuyển hóa thành một dạng tài sản quý hơn, là lòng trung thành. Khác với tài nguyên, lòng trung thành không thể khai thác sẵn. Khác với hạ tầng, nó không thể xây bằng tiền. Nó được tích lũy qua hàng nghìn trải nghiệm nhỏ, lại như là phù sa, lại như là những lớp mỏng không ai đếm.

1.1.3. Vì sao trải nghiệm trở thành lợi thế cạnh tranh

Một tuyến cao tốc có thể được xây trong vài năm. Một sân bay có thể mở rộng. Một khu công nghệ cao có thể sao chép. Điều ngày càng khó sao chép không còn là hạ tầng, mà là trải nghiệm. Nếu hạ tầng giúp con người đến được một nơi, thì trải nghiệm quyết định họ ở lại bao lâu, quay lại bao nhiêu lần và kể gì về nơi đó.

Trải nghiệm khó sao chép hơn hạ tầng

Hãy nhìn quảng trường Piazza del Campo ở Siena. Về mặt vật chất, đó chỉ là một quảng trường lát gạch hình vỏ sò. Nhưng hai lần mỗi năm, nơi đây trở thành đường đua của Palio di Siena. Cuộc đua thường chỉ kéo dài khoảng một phút rưỡi, với mười kỵ sĩ cưỡi ngựa không yên lao ba vòng quanh quảng trường, với những cú va chạm và các pha ngã ngựa vốn đã trở thành một phần của truyền thống. Thế nhưng, cả thành phố chuẩn bị suốt nhiều tháng cho khoảnh khắc ngắn ngủi ấy. Mười bảy Contrada của Siena không chỉ là những khu phố hành chính mà là những cộng đồng có cờ, biểu tượng, nhà nguyện, bảo tàng, lễ hội và những mối kinh dịch lịch sử của riêng mình. Người Siena vẫn truyền nhau rằng một đứa trẻ được “rửa tội”

hai lần, một lần trong nhà thờ và một lần tại đài phun nước của Contrada, như sự xác nhận rằng mình thuộc về cộng đồng ấy suốt cuộc đời.

Nếu một thành phố khác xây một quảng trường giống hệt Piazza del Campo, điều hoàn toàn khả thi về mặt kỹ thuật, chỉ tốn tiền, họ sẽ có một cái sân trống. Họ không thể mua bảy trăm năm của những mối thù. Họ mua được bằng tiền. Trải nghiệm chỉ mua được bằng thời gian.

Nhưng “không thể sao chép” cũng có nghĩa là “không thể sửa”. Chính những mối thù bảy trăm năm khiến Palio trở nên độc nhất cũng khiến nó bạo lực và khép kín. Cuộc đua thường xuyên bị các tổ chức bảo vệ động vật lên án và các contrada là một hệ thống thân tộc khép kín mà người ngoài gần như không thể gia nhập. Bản sắc sâu và bản sắc đóng thường là hai mặt của cùng một thứ. Một nơi chốn có ký ức dày sẽ có sức đề kháng cao với cả cái xấu lẫn cái mới. Ai ca ngợi “tính không thể sao chép” của một cộng đồng nên chuẩn bị trả lời câu hỏi, thế còn những người muốn gia nhập thì sao?

Trải nghiệm tạo biên lợi nhuận cao hơn dịch vụ thuần túy

Hãy hình dung hai quán cà phê cạnh nhau. Quán thứ nhất bán một ly 40.000 đồng, cà phê ngon, phục vụ nhanh, sạch sẽ. Đó là một dịch vụ tốt. Quán thứ hai bán ly gần như giống hệt với giá 120.000 đồng và có người xếp hàng. Điều gì khiến mức giá chênh gấp ba? Không phải cà phê. Pine và Gilmore gọi đây là bước chuyển từ nền kinh tế dịch vụ sang nền kinh tế trải nghiệm. Khi hàng hóa trở nên phổ thông và dịch vụ bị chuẩn hóa, giá trị không còn nằm ở thứ khách hàng nhận được, mà ở cảm giác họ có được.

Điều tương tự diễn ra với địa phương. Một triệu du khách ở lại hai ngày mang lại giá trị kinh tế rất khác với một triệu du khách ở lại năm ngày. Nhưng con số đáng chú ý hơn nằm ở cơ cấu chi tiêu. Ở những nền du lịch phát triển, chi tiêu của du khách không chỉ tập trung vào lưu trú và ăn uống mà còn phân bổ cho vận chuyển, văn hóa, giải trí, mua sắm, thể thao, chăm sóc sức khỏe và nhiều dịch vụ trải nghiệm khác. Giá trị của một điểm đến vì thế không nằm ở việc bán thêm một phòng khách sạn hay một bữa ăn, mà ở khả năng mở rộng hệ sinh thái tiêu dùng quanh chuyến đi. Phần thuộc về mua sắm, văn hoá, giải trí, trải nghiệm là nửa mà rất nhiều địa phương Việt Nam gần như bỏ trống. Chúng ta xây rất nhiều phòng khách sạn để phục vụ nửa rẻ của chiếc ví.

Logic “trải nghiệm tạo biên lợi nhuận cao hơn” có một hệ quả mà ít ai muốn nói ra, nó là logic của sự loại trừ. Một ly cà phê 120.000 đồng không dành cho tất cả mọi người. Một thành phố chuyển từ bán dịch vụ sang bán trải nghiệm cũng vậy. Khi một khu phố cổ “nâng cấp trải nghiệm”, một số quán cơm bình dân biến mất, thay bằng những nơi bán câu chuyện. Biên lợi nhuận của nền kinh tế địa phương tăng. Nhưng người bán cơm thì không thấy phần tăng ấy. “Nâng cấp trải nghiệm” nghe như một việc kỹ thuật. Nó thực ra là một quyết định phân phối, ai sẽ được phục vụ và ai sẽ phải chuyển sang phố khác.

Trải nghiệm giữ chân nhân tài, thứ ưu đãi thuế không làm được

Năm 2020, khi nhiều tập đoàn công nghệ bắt đầu cho phép làm việc từ xa, một câu hỏi tưởng đơn giản trở thành chủ đề của các nhà quy hoạch, nếu có thể làm việc ở bất cứ đâu, con người sẽ chọn sống ở đâu? Câu trả lời hiếm khi là nơi có thuế thấp nhất.

Có một quy luật đang ngày càng rõ trong nền kinh tế tri thức. Doanh nghiệp từng đi theo ưu đãi. Nhân tài đi theo trải nghiệm. Và cuối cùng, doanh nghiệp lại đi theo nơi có nhân tài. Đó là một vòng lặp mà ưu đãi thuế khó có thể tạo ra. Một thành phố có thể mất hàng chục năm để xây một trường đại học tốt, nhưng chỉ cần vài năm chất lượng sống suy giảm, những người giỏi nhất có thể rời đi. Phù sa cần một nghìn mùa lũ để bồi. Một trận lở đất cần một đêm.

Câu chuyện “nhân tài đi theo chất lượng sống” có một ngoại lệ lớn đến mức gần như làm sập lập luận, đó là Thâm Quyển. Trong ba thập kỷ, hàng chục triệu người đã đổ về một thành phố nổi tiếng vì giờ làm khắc nghiệt, ô nhiễm, giá nhà tăng dựng đứng và gần như không có “văn hoá cà phê” nào. Họ không đến vì chất lượng sống. Họ đến vì tốc độ, vì một ý tưởng có thể thành nguyên mẫu trong 48 giờ và vì khả năng đổi đời trong một thập kỷ. Bài học không phải là chất lượng sống không quan trọng. Bài học là con người đánh đổi. Và với một người hai mươi bảy tuổi, cơ hội thường đắt hơn việc tìm công viên để nghỉ ngơi. Mọi lý thuyết về nơi chốn quên mất tuổi tác của người đang chọn nơi chốn đều là lý thuyết viết bởi người đã yên vị.

Trải nghiệm tự nhân bản qua ký ức và nội dung số

Có một hình thức quảng cáo mà không địa phương nào phải trả tiền, nhưng có sức thuyết phục hơn mọi chiến dịch, khi một người nói với bạn mình rằng nhất định phải đến đó một lần. Ngày nay danh tiếng lan truyền qua hàng triệu bức ảnh và video ngắn. Điều được chia sẻ không phải một khách sạn có bao nhiêu phòng, mà là một khoảnh khắc. Con người không ghi nhớ dữ liệu, họ ghi nhớ cảm xúc. Đây là một dạng hiệu ứng mạng, càng nhiều người trải nghiệm, giá trị của trải nghiệm

càng tăng. Một chiến dịch truyền thông kết thúc khi ngân sách cạn, một trải nghiệm được thiết kế tốt vẫn tiếp tục được nhắc đến nhiều năm sau.

Nhưng cơ chế khuếch đại ấy không phân biệt nội dung. Cùng một thuật toán đưa một hoàng hôn ở Hội An ra mười triệu màn hình cũng đưa một video du khách bị chặt chém ra mười triệu màn hình và bất đối xứng ở đây rất tàn nhẫn. Các nghiên cứu về truyền miệng từ lâu đã cho thấy một trải nghiệm tiêu cực được kể lại cho nhiều người hơn hẳn một trải nghiệm tích cực. “Tài sản số” mà mỗi du khách để lại không phải lúc nào cũng là tài sản, đôi khi nó là một khoản nợ, được ghi vĩnh viễn, có thể tìm kiếm được và không bao giờ khấu hao. Một nơi chốn bước vào kỷ nguyên số không phải với một chiếc loa, mà với một lý lịch tư pháp.

1.2. KINH TẾ TRẢI NGHIỆM LÀ GÌ

Khi mua một đôi giày, chúng ta mang về một sản phẩm. Khi ở một khách sạn, chúng ta nhận được một dịch vụ. Nhưng khi ngồi uống cà phê bên bờ hồ, hay sống vài ngày trong một ngôi làng giữa núi rừng, điều còn lại sau cùng thường không phải vật thể hay dịch vụ, mà là một cảm giác và một ký ức. Và chính những thứ vô hình ấy đang tạo ra phần giá trị lớn nhất của nền kinh tế hiện đại.

1.2.1. Bốn nấc thang giá trị và nấc thứ năm

Nếu hỏi điều gì làm nên sự giàu có của nền kinh tế hiện đại, nhiều người sẽ nghĩ đến công nghệ hay trí tuệ nhân tạo. Nhưng có một câu trả lời đơn giản hơn nhiều, chúng ta ngày càng trả tiền ít hơn cho vật chất và nhiều hơn cho ý nghĩa mà vật chất mang lại. Từ quan sát đó, Pine và Gilmore đề xuất bốn nấc thang tạo lập giá trị: nguyên liệu, hàng hóa, dịch vụ, trải nghiệm và hai thập kỷ sau, chính họ mở rộng mô hình bằng một nấc thứ năm: sự chuyển hóa.

Nguyên liệu, hàng hoá, dịch vụ và trải nghiệm

Ở nấc đầu tiên là nguyên liệu, những tài nguyên gần như chưa qua chế biến, được định giá theo cung cầu. Tiếp theo là hàng hóa, nguyên liệu được chế biến thành sản phẩm hữu hình có thiết kế và thương hiệu. Cao hơn là dịch vụ, doanh nghiệp không còn bán sản phẩm mà bán sự thuận tiện, chuyên môn và thời gian. Ở nấc thứ tư là trải nghiệm, khi người ta chủ động thiết kế một chuỗi tương tác nhằm tạo ra cảm xúc và ký ức. Nếu dịch vụ trả lời câu hỏi “làm gì cho khách hàng?”, thì trải nghiệm trả lời câu hỏi “khách hàng sẽ cảm thấy điều gì?”.

Sự khác biệt giữa bốn nấc không nằm ở việc cái sau thay thế cái trước. Một trải nghiệm vẫn cần dịch vụ tốt, dịch vụ vẫn cần hàng hóa chất lượng. Điều thay đổi là trọng tâm của giá trị.

Mô hình này có một vẻ đẹp nguy hiểm, nó gợi ý rằng đi lên luôn tốt hơn. Nhưng nền kinh tế của một quốc gia không thể toàn người bán trải nghiệm, ai đó vẫn phải trồng cà phê, ai đó vẫn phải đổ bê tông. Khi một địa phương chuyển toàn bộ nguồn lực lên các nấc trên, nó không chỉ nâng cấp, nó còn đẩy các nấc dưới sang nơi khác, cùng với việc làm của những người không thể leo lên. Hội An bán trải nghiệm. Nhưng ai may những chiếc áo dài mà du khách mặc để chụp ảnh và họ đứng ở nấc nào? Mô hình nấc thang mô tả rất tốt cách giá trị được tạo ra. Nó im lặng một cách đáng ngờ về việc giá trị ấy được chia cho ai.

Hạt cà phê, gói cà phê, ly cà phê và một buổi sáng ven hồ

Ít có ví dụ nào minh họa rõ hơn bốn nấc thang bằng một hạt cà phê. Khi vừa thu hoạch, cà phê chỉ là nông sản, giá do thị trường hàng hóa quốc tế quyết định. Khi được rang xay và đóng gói mang thương hiệu, nó thành hàng hóa. Khi được pha và phục vụ, nó thành dịch vụ. Nhưng nhiều người sẵn sàng trả gấp nhiều lần chỉ để được ngồi ở một quán nhìn ra mặt hồ lúc bình minh. Khi ấy, điều được mua không còn là cà phê, mà là một buổi sáng.

Hãy ghim ở đây bằng con số. Một ki-lô-gam cà phê nhân xuất khẩu có giá vài đô la và pha được khoảng tám mươi ly. Nếu mỗi ly bán năm đô la trong một không gian đủ đẹp, cùng lượng vật chất ấy tạo ra khoảng bốn trăm đô la. Hạt cà phê không thay đổi. Toàn bộ phần chênh lệch, gấp hàng chục lần, được tạo ra bởi những thứ không có trong hạt: ánh sáng, âm nhạc, ghế ngồi,

tâm nhìn và một buổi sáng mà người ta muốn kéo dài. Phần chênh lệch không nằm trong hạt cà phê. Nó nằm trong cái ghế và khung cửa sổ.

Đó chính là điều đang diễn ra ở quy mô một địa phương. Du khách không bay hàng nghìn kilômét chỉ để ăn một món ăn. Họ tìm kiếm cảm giác được sống trong một nơi chốn khác với cuộc sống thường ngày.

Nấc thứ năm: sự chuyển hoá con người

Pine và Gilmore cho rằng trải nghiệm chưa phải đích cuối. Trải nghiệm chỉ kéo dài vài giờ, giá trị cao nhất xuất hiện khi trải nghiệm ấy làm con người thay đổi. Nếu trải nghiệm trả lời câu hỏi “bạn đã cảm thấy gì?”, thì chuyển hóa trả lời câu hỏi “bạn đã trở thành ai sau đó?”.^[1]

Một buổi hòa nhạc mang lại hai giờ cảm xúc. Một khóa học âm nhạc có thể khiến một đứa trẻ yêu nghệ thuật suốt đời. Trải nghiệm tạo ra ký ức, chuyển hóa tạo ra con người mới. Đối với địa phương, nấc thứ năm mở ra một tầm nhìn rộng hơn nhiều so với phát triển du lịch, một địa phương thành công không chỉ tạo ra lượng khách lớn, mà tạo ra những công dân gắn bó hơn và những người trẻ tự hào hơn về nơi mình sinh ra.

Dù vậy, “bán sự chuyển hoá” là một cụm từ nên khiến chúng ta rung mình một chút. Ranh giới giữa một chương trình giúp người ta thay đổi và một chương trình khiến người ta tin rằng mình đã thay đổi là rất mỏng và bên bán luôn có động cơ đứng ở

.....
1. Pine, B. Joseph II & Gilmore, James H. (2019). *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money* (Updated Edition). Harvard Business Review Press.

phía sau của ranh giới ấy. Một địa phương bước vào nấc thứ năm cũng bước vào lãnh địa của trị liệu, của các lời hứa về ý nghĩa. Đó là nơi giá trị cao nhất được tạo ra. Nó cũng là nơi sự lừa dối có biên lợi nhuận cao nhất.

Vì sao mỗi nấc nhân giá trị lên nhiều lần

Câu trả lời nằm ở một quy luật đơn giản, mỗi nấc mới giải quyết một nhu cầu ở cấp độ cao hơn. Nguyên liệu đáp ứng nhu cầu sinh tồn, hàng hóa đáp ứng nhu cầu sử dụng, dịch vụ đáp ứng nhu cầu thuận tiện, trải nghiệm đáp ứng nhu cầu cảm xúc, chuyển hóa đáp ứng nhu cầu phát triển bản thân. Càng lên cao, con người càng ít so sánh bằng chi phí sản xuất và càng nhiều so sánh bằng giá trị cảm nhận. Không ai hỏi chi phí sản xuất một buổi hòa nhạc trước khi mua vé. Mỗi lớp giá trị mới không thay thế lớp cũ mà bao trùm lên nó, giống như phù sa, mỗi mùa một lớp, không lớp nào xóa lớp trước.

1.2.2. Giá trị được tạo ra từ ký ức

Nếu mục trước trả lời câu hỏi giá trị được tạo ra ở đâu, thì mục này trả lời một câu hỏi khó hơn, giá trị ấy được lưu giữ ở đâu? Không phải trong sản phẩm. Không phải trong dịch vụ. Mà trong ký ức của con người.

Một bữa ăn rồi sẽ kết thúc. Một kỳ nghỉ chỉ kéo dài vài ngày. Nhưng ký ức về chúng có thể tồn tại nhiều thập kỷ. Điều mà con người mang theo sau mỗi trải nghiệm không phải là bản thân trải nghiệm, mà là những gì não bộ đã lựa chọn để giữ lại. Kinh tế trải nghiệm không phải nền kinh tế của sự kiện. Nó là nền kinh tế của trí nhớ và trí nhớ thì rất kén.

Người ta không trả tiền cho thứ đã tiêu dùng, mà cho thứ còn đọng lại

Một trong những nghịch lý thú vị của nền kinh tế trải nghiệm là giá trị lớn nhất thường xuất hiện sau khi việc tiêu dùng đã kết thúc. Nếu giá trị chỉ tồn tại trong lúc tiêu dùng, tất cả sẽ chấm dứt ngay khi khách rời khỏi nhà hàng. Nhưng nhiều năm sau, người ta vẫn nhớ về một bữa tối đặc biệt, vẫn kể lại chuyến đi đầu tiên đến Hội An. Ở đây xuất hiện một dạng “lợi nhuận thời gian”. Thời gian tiêu dùng có thể rất ngắn, nhưng thời gian tạo ra giá trị trong tâm trí lại rất dài. Chính khoảng chênh lệch ấy làm cho trải nghiệm có giá trị kinh tế vượt xa chi phí vật chất để tạo ra nó.

Nhật Bản cung cấp một minh chứng gần như phi lý. Mỗi mùa xuân, hàng triệu người sắp xếp lịch trình, đặt vé, xin nghỉ phép để nhìn một loài hoa nở rộ rồi rụng trong khoảng một tuần. Các ước tính về giá trị kinh tế của mùa hoa anh đào tại Nhật Bản lên tới hàng tỷ đô la mỗi năm, được tạo ra bởi một thứ không thể sở hữu, không thể mang về, không thể bảo quản và sẽ biến mất trước khi bạn kịp quen với nó. Người Nhật đã thương mại hoá thành công thứ khó bán nhất trên đời: sự vô thường.^[1]

Đối với địa phương, điều được bán không phải một ngày tham quan, mà là một câu chuyện để người ta kể sau khi trở về. Khi một người nói với bạn mình rằng nhất định phải đến đó một lần, họ không đang bán hộ địa phương một sản phẩm. Họ đang truyền đi một ký ức.

.....
1. Nguồn: Các ước tính về giá trị kinh tế của mùa hoa anh đào tại Nhật Bản. Con số thay đổi đáng kể theo phạm vi tính, gồm chi tiêu du lịch và tiêu dùng nội địa, cũng như theo nguồn. Nên xem là chỉ dấu về độ lớn.

Có một loại ký ức mà không ai muốn nhắc trong các hội thảo về kinh tế trải nghiệm, ký ức về những nơi đã biến mất. Rất nhiều người Việt trên năm mươi tuổi vẫn nhớ những khu phố đã bị phá, những hàng cây đã bị đốn, những dòng sông đã bị lấp. Ký ức ấy có giá trị kinh tế bằng không. Nó không tạo ra dòng khách. Nó không xuất hiện trên bất kỳ báo cáo nào. Nó chỉ tồn tại như một nỗi mất mát riêng, ngày càng ít người chia sẻ được, cho đến khi thế hệ cuối cùng nhớ về nó cũng ra đi. Điều này phơi bày một giới hạn nghiêm trọng của việc coi ký ức như tài sản, chúng ta chỉ đếm những ký ức có thể quy đổi. Còn phần lớn ký ức của một nơi chốn thì không thể quy đổi và chính vì thế mà chúng bị phá dỡ trước tiên.

Quy tắc Đỉnh - Kết: ký ức được neo bởi khoảnh khắc mạnh nhất và khoảnh khắc cuối

Trực giác khiến ta nghĩ rằng con người đánh giá một trải nghiệm bằng cách cộng tất cả rồi lấy trung bình. Nghiên cứu của Daniel Kahneman cùng các cộng sự, công bố trên Psychological Science năm 1993, cho thấy điều ngược lại. Thí nghiệm đáng được kể lại đầy đủ, vì nó gây khó chịu theo đúng cái cách mà một phát hiện tốt nên gây khó chịu. Người tham gia được yêu cầu nhúng tay vào nước lạnh 14 độ trong 60 giây. Sau đó, ở lần thứ hai, họ nhúng tay vào nước 14 độ trong 60 giây rồi giữ nguyên thêm 30 giây nữa trong khi nhiệt độ được nâng lên 15 độ. Vẫn khó chịu. Chỉ là bớt khó chịu hơn một chút.^[1]

Nói theo logic, lần thứ hai tệ hơn, đau bằng đúng lần thứ nhất, cộng thêm ba mươi giây đau nữa. Khi được hỏi muốn lặp lại lần

.....
1. Kahneman, D., Fredrickson, B. L., Schreiber, C. A., & Redelmeier, D. A. (1993). When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End. Psychological Science, 4(6), 401-405. Xem thêm Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

nào, đa số chọn lần thứ hai. Con người sẵn sàng chịu đau nhiều hơn, miễn là được đau ít hơn ở phút cuối. Não bộ không cộng. Nó neo vào khoảnh khắc cảm xúc mạnh nhất và vào khoảnh khắc kết thúc. Toàn bộ phần giữa gần như bị xoá. Kahneman gọi đây là quy tắc Đỉnh - Kết và nó đã trở thành một trong những nền tảng của kinh tế học hành vi.

Hệ quả với một địa phương thì tàn nhẫn và cụ thể. Một du khách có thể có ba ngày tuyệt vời ở thành phố của bạn. Nếu sáng cuối cùng anh ta bị taxi chặt chém trên đường ra sân bay, ba ngày ấy sẽ được kể lại như một câu chuyện về chặt chém. Bạn đã đầu tư hàng nghìn tỷ vào ba ngày. Bạn thua vì mười lăm phút.

Điều này biến quy tắc Đỉnh - Kết từ một phát hiện tâm lý thành một nguyên tắc phân bổ ngân sách. Nếu não bộ chỉ nhớ hai điểm, thì việc rải đều đầu tư trên toàn bộ hành trình là một sai lầm về mặt kỹ thuật. Ngân sách nên dồn vào chỗ ký ức sẽ neo lại và với hầu hết địa phương, điểm neo cuối cùng hiện đang nằm ở một quầy làm thủ tục sân bay mà không ai nhận trách nhiệm.

Quy tắc Đỉnh - Kết được phát hiện trên bộ não người, trong những điều kiện thí nghiệm của thập niên 1990, trên các đối tượng phần lớn là sinh viên đại học phương Tây. Có lý do nào để tin rằng nó sẽ còn đúng sau một trăm năm không? Một thế hệ lớn lên với toàn bộ đời sống được ghi lại (ảnh, video, định vị, nhịp tim, mọi thứ có dấu thời gian) có thể không còn dựa vào trí nhớ sinh học để đánh giá quá khứ. Họ tra cứu nó. Và một trải nghiệm được tra cứu thì không có Đỉnh, không có Kết, nó có dữ liệu, đều nhau, từ đầu đến cuối. Mặc dù việc tra cứu bản thân nó cũng là một trải nghiệm có Đỉnh - Kết. Nếu điều đó xảy ra, toàn bộ ngành thiết kế trải nghiệm, vốn sống nhờ việc khai thác một khiếm khuyết của trí nhớ, sẽ mất nền móng. Cũng có thể

ngược lại. Có thể càng nhiều dữ liệu, con người càng cần một câu chuyện để không chết chìm trong đó và ký ức, thứ ký ức méo mó, chọn lọc, bất công của con người, sẽ càng trở nên quý giá.^[1]

Ký ức là nguyên liệu thô của hình ảnh địa phương

Một địa phương không tồn tại trong tâm trí con người bằng bản đồ hay số liệu. Nó tồn tại bằng những ký ức mà con người mang theo sau khi rời đi. Nhắc đến Kyoto, người ta nghĩ đến những con đường phủ lá phong đỏ. Nhắc đến Paris là quán cà phê vỉa hè và ánh đèn trên sông Seine. Phần lớn những hình ảnh ấy không do chiến dịch quảng cáo tạo nên, chúng được tích lũy qua hàng triệu trải nghiệm cá nhân. Hình ảnh địa phương là ký ức tập thể được bồi đắp theo thời gian. Đây chính xác là phù sa.

Điều này dẫn đến một kết luận có hệ quả ngân sách. Thương hiệu địa phương không được xây trực tiếp bằng logo hay khẩu hiệu, mà gián tiếp qua hàng triệu ký ức cá nhân. Mỗi du khách rời đi với một câu chuyện đẹp là thêm một lớp bồi. Mỗi trải nghiệm thất vọng là một mét bờ bị lở.

Nhưng ký ức tập thể không phải một cái kho trung tính mà ai muốn gửi gì vào cũng được. Ký ức tập thể có chủ. Hình ảnh Kyoto “thanh bình” là ký ức của du khách, với một người trẻ Kyoto phải thuê nhà, thành phố ấy có thể là một nơi đắt đỏ và ngột ngạt vì du lịch. Khi ta nói “ký ức tập thể tạo nên hình ảnh địa phương”, cần hỏi tiếp là tập thể nào? Bởi thường thì hình ảnh chiến thắng là ký ức của người có máy ảnh, không phải của người có hộ khẩu.

.....
1. Nguồn: Các thảo luận phương pháp luận về giới hạn của mẫu nghiên cứu tâm lý học thực nghiệm thập niên 1990. Lưu ý về khả năng khái quát hoá khi áp dụng quy tắc Đỉnh - Kết sang bối cảnh văn hoá và nơi chốn khác.

Thiết kế để được nhớ, không chỉ để được hài lòng

Trong nhiều năm, chất lượng dịch vụ được đo bằng một chỉ số quen thuộc, mức độ hài lòng. Đó là một câu hỏi cần thiết nhưng chưa đủ. Một khách hàng có thể hoàn toàn hài lòng với chuyến đi, nhưng vài tuần sau đã quên gần hết. Một trải nghiệm như vậy không tạo ra phản nản, nhưng cũng không tạo ra ký ức, không tạo ra truyền miệng và không tạo ra lòng trung thành. Đối thủ nguy hiểm nhất của một nơi chốn không phải là sự thất vọng. Đó là sự hài lòng vừa đủ để bị quên.

Ngược lại, đôi khi chỉ một chi tiết nhỏ cũng đủ khiến cả hành trình trở nên đáng nhớ. Một quán cà phê ở Đà Lạt đặt sẵn bưu thiếp để khách tự viết cho chính mình, rồi gửi đi sau sáu tháng. Chi phí mỗi tấm vài nghìn đồng. Nhưng sáu tháng sau, khi lá thư bất ngờ xuất hiện trong hòm thư, ký ức về chuyến đi lập tức được đánh thức và người viết trở thành người kể. Ở Nhật Bản, hệ thống eki stamp, con dấu riêng cho từng ga tàu và điểm tham quan, đã tồn tại từ thập niên 1930. Chi phí gần như bằng không với một con dấu cao su, một hộp mực. Nhưng nó biến một chuyến đi thành một hành trình sưu tập và biến du khách thành người phải quay lại để hoàn thành bộ sưu tập của mình. Điều đáng nhớ không nhất thiết phải đắt tiền. Điều đáng nhớ thường là điều có ý nghĩa.

Nhưng “thiết kế để được nhớ” cũng chính là logic của mọi thứ đang làm hồng các thành phố du lịch. Bởi cái gì được thiết kế để được nhớ thì cũng được thiết kế để được chụp. Và cái gì được thiết kế để được chụp thì dần thôi được thiết kế để được sống. Bức tường màu hồng chỉ tồn tại để làm phong nền. Con phố lồng đèn chỉ sáng vào giờ có khách. Cả một nơi chốn có thể trượt dần thành một phim trường, nơi cư dân đóng vai chính mình, mỗi

ngày, cho những người đi qua. Ranh giới giữa “gìn giữ bản sắc” và “diễn lại bản sắc” mỏng hơn ta tưởng rất nhiều. Và nó thường bị vượt qua bởi những người có ý định tốt nhất.

1.2.3. Trải nghiệm như một loại tài sản kinh tế

Trong nền kinh tế công nghiệp, tài sản quan trọng nhất là đất đai, nhà xưởng và vốn. Trong nền kinh tế trải nghiệm, xuất hiện thêm một loại tài sản đặc biệt là những trải nghiệm có khả năng tạo ra giá trị lặp lại trong tương lai. Khác với tài sản vật chất vốn hao mòn, nhiều trải nghiệm lại tăng giá trị khi được chia sẻ.

Có thể hình dung sự khác biệt qua một phép so sánh. Một cây cầu là tài sản vật chất. Một lễ hội trên cây cầu là một trải nghiệm. Nhưng nếu lễ hội ấy khiến hàng triệu người nhớ về cây cầu và kể lại câu chuyện về nó, thì trải nghiệm đã trở thành tài sản kinh tế. Nó không nằm trong bảng cân đối kế toán. Nhưng nó tạo ra dòng khách, dòng vốn và dòng nhân tài trong nhiều năm sau.

Đặc tính tài sản: tích lũy, sinh lợi, khấu hao

Mọi loại tài sản đều có ba đặc tính: tích lũy được, sinh lợi được và khấu hao. Trải nghiệm cũng vậy, dù là một tài sản vô hình. Trải nghiệm tích lũy hình ảnh của một địa phương được bồi đắp qua hàng nghìn lần tiếp xúc nhỏ, từ một nụ cười của người bán hàng, một bến xe sạch sẽ, một cán bộ giải quyết thủ tục nhanh gọn. Không ai nhớ chính xác mình đã có bao nhiêu trải nghiệm dẫn đến kết luận rằng Tokyo sạch sẽ, người ta chỉ biết rằng Tokyo sạch sẽ. Trải nghiệm sinh lợi, một du khách hài lòng sẽ quay lại, một nhà đầu tư hài lòng sẽ mở rộng dự án, nhưng những dòng lợi ích này thường xuất hiện sau nhiều năm, khiến chúng rất dễ bị đánh giá thấp trong các quyết định ngắn hạn. Và trải nghiệm

khẩu hao, một lễ hội từng hấp dẫn sẽ nhàm chán nếu năm nào cũng lặp lại cùng một kịch bản, một thành phố từng được khen thân thiện có thể đánh mất hình ảnh chỉ sau vài mùa chèo kéo. Tài sản vật chất khẩu hao đều đặn và có thể dự báo. Tài sản trải nghiệm khẩu hao đột ngột và thường trong một đêm.

Phép ẩn dụ “tài sản” rất tiện, nhưng nó lén đưa vào một giả định, rằng thứ này có thể được sở hữu và quản trị bởi một chủ thể. Ai sở hữu hình ảnh của Hà Nội? Không phải cơ quan du lịch. Không phải các doanh nghiệp. Không phải cư dân. Không ai cả và tất cả. Nó là một tài sản chung theo đúng nghĩa kỹ thuật của từ này, với đầy đủ bi kịch đi kèm, mỗi chủ thể riêng lẻ đều có động cơ khai thác nó nhiều hơn mức tối ưu và không ai có động cơ bảo trì. Một người bán hàng chặt chém du khách đang rút một khoản nhỏ từ tài khoản chung và bỏ vào túi riêng, trong khi chi phí thì chia đều cho hàng triệu người. Đó không phải vấn đề đạo đức cá nhân. Đó là cấu trúc. Và không một chiến dịch “hãy văn minh, thân thiện” nào chạm được vào cấu trúc.

Trải nghiệm khẩu hao khi bị nhân bản đại trà

Có một nghịch lý, càng dễ sao chép, trải nghiệm càng nhanh mất giá. Một sản phẩm công nghiệp càng sản xuất hàng loạt thì chi phí càng giảm, trải nghiệm vận hành theo logic gần như ngược lại. Đó là lý do nhiều địa phương sau khi thành công với một mô hình thường rơi vào vòng lặp sao chép. Một nơi làm phố đi bộ thành công. Hàng chục nơi khác mở phố đi bộ. Một nơi dựng cầu kính. Nơi khác cũng dựng cầu kính. Giá trị khẩu hao không phải vì chất lượng giảm, mà vì khả năng khác biệt giảm. Ngược lại, những địa phương thành công lâu dài không ngừng tái tạo. Bản sắc có thể bền vững qua hàng trăm năm. Nhưng trải nghiệm phải luôn vận động.

Có những trải nghiệm mà việc bị sao chép hàng loạt lại làm chúng mạnh lên, không yếu đi. Hãy nghĩ về ẩm thực. Việc phổ xuất hiện ở hàng nghìn thành phố trên thế giới không làm giảm giá trị của một bát phở ăn ở Hà Nội, nó làm tăng. Mỗi bát phở dở ở nước ngoài là một quảng cáo miễn phí cho bản gốc. Sự sao chép ở đây tạo ra một chuẩn tham chiếu và bản gốc độc quyền chuẩn ấy. Điều gì phân biệt hai trường hợp? Có lẽ là câu hỏi, cái được sao chép là hình thức hay là nguồn gốc? Cầu kính có thể sao chép hoàn toàn, vì nó không có nguồn gốc. Phở thì không, vì mọi bản sao đều phải trở về một nơi. Bài học cho địa phương không phải là “đừng để bị sao chép”. Mà là hãy làm những thứ mà sự sao chép buộc phải nhắc tên bạn.

Đầu tư vào trải nghiệm: chi phí hay vốn?

Có một câu hỏi mà mọi địa phương đều từng đối mặt khi lập ngân sách, chi tiền cho trải nghiệm là một khoản chi thường xuyên, hay một khoản đầu tư?

Nếu một buổi hòa nhạc chỉ được xem là sự kiện kéo dài hai giờ, toàn bộ kinh phí chỉ là chi phí. Nhưng nếu nó tạo ra hàng triệu lượt tiếp cận và trở thành biểu tượng văn hóa nhiều năm sau, thì phần ngân sách ấy đã tạo ra một tài sản. Điểm khác biệt nằm ở dòng giá trị trong tương lai. Vì vậy câu hỏi mà nhà quản lý nên đặt ra không phải là “năm nay chúng ta chi bao nhiêu cho trải nghiệm?”, mà là “khoản chi này sẽ tiếp tục tạo ra giá trị trong bao lâu sau khi chương trình kết thúc?”. Đây không phải một câu hỏi tu từ, nó có thể trả lời được và việc hệ thống ngân sách hiện hành không có ô nào để điền câu trả lời ấy chính là vấn đề.

Nhưng phải nói ngay mặt tối, việc gọi mọi khoản chi cho trải nghiệm là “đầu tư” có một tác dụng phụ dễ đoán, nó khiến mọi

khoản chi trở nên khó bị chất vấn. Một lễ hội tốn kém, ít người xem, không để lại gì, nhưng nếu ta gọi nó là “đầu tư vào tài sản vô hình” thì ai dám nói nó lãng phí? Tài sản vô hình có một ưu điểm tuyệt vời đối với người tiêu tiền, nó vô hình. Đây là mặt tối của chính khung khái niệm mà cuốn sách này đang dựng lên và người đọc nên biết. Cách phòng vệ duy nhất là buộc mọi khoản “đầu tư” ấy phải nói trước nó kỳ vọng bồi được bao nhiêu phù sa, đo bằng gì và sau bao lâu thì được phép kết luận là nó đã thất bại.

Dẫn tới Bảng cân đối tài sản trải nghiệm

Một nghịch lý phổ biến trong quản trị địa phương, chúng ta rất giỏi thống kê những gì nhìn thấy được, nhưng rất ít khi đo lường những gì thực sự tạo nên sức cạnh tranh. Hầu như địa phương nào cũng biết mình có bao nhiêu ki-lô-mét đường, bao nhiêu phòng khách sạn, bao nhiêu hecta đất công nghiệp. Nhưng rất ít nơi trả lời được, có bao nhiêu trải nghiệm đủ đặc sắc để du khách muốn kể lại? Có bao nhiêu không gian khiến người dân tự hào dẫn bạn bè tới? Có bao nhiêu câu chuyện đang được cộng đồng tự nguyện lan truyền? Và tài sản nào đang bị khấu hao mà không ai ghi nhận?

Đó đều là tài sản. Chỉ khác ở chỗ chúng không xuất hiện trên bảng cân đối kế toán. Từ Chương 4, chúng ta sẽ xây dựng một Bảng cân đối tài sản trải nghiệm, một cách để đo xem con sông này đang bồi hay đang lở.

Tám bảng đếm ngược

Xin trở lại Venice một lần cuối, nhưng lần này không phải bằng số liệu. Tám bảng đếm ngược dân số trong hiệu thuốc gần Campo San Bartolomeo là do một nhóm cư dân dựng lên vào

năm 2008. Ý tưởng rất đơn giản: mỗi khi một người Venice qua đời hoặc dọn đi, con số giảm một đơn vị. Mỗi khi một đứa trẻ ra đời, nó tăng một. Trong gần hai mươi năm, tấm bảng ấy hầu như chỉ đi theo một chiều.

Người ta đã tổ chức một đám tang giả cho thành phố. Năm 2009, khi dân số tụt xuống sáu mươi nghìn, vài trăm cư dân khiêng một chiếc quan tài màu hồng dọc Kênh Đào Lớn, đi qua những chiếc gondola chở đầy khách du lịch đang giơ điện thoại lên chụp. Cảnh tượng ấy, người sắp mất nhà làm đám tang cho nhà mình, trong lúc người đến xem ghi lại nó như một nét đặc sắc địa phương, có lẽ là bức ảnh chính xác nhất về nền kinh tế trải nghiệm mà thế kỷ này từng chụp được.

Điều đáng nói không phải là Venice đã thất bại. Theo mọi thước đo mà chính chúng ta đang dùng để chấm điểm các thành phố, Venice thành công rực rỡ. Nó là một trong những thương hiệu địa phương mạnh nhất từng tồn tại. Nó có tất cả với di sản, hình ảnh, ký ức tập thể, khả năng lan truyền, biên lợi nhuận trải nghiệm. Nó có mọi thứ mà chương này vừa dành nhiều trang để ca ngợi. Nó chỉ thiếu người ở. Có thể xây một thương hiệu hoàn hảo trên một nơi chốn đã chết. Thị trường sẽ không bao giờ nói cho bạn biết điều đó.

Và đây là chỗ mà một cuốn sách trung thực phải dừng lại để tự hỏi mình đang phục vụ cái gì. Toàn bộ bộ máy khái niệm vừa được dựng lên, trải nghiệm, ký ức, tài sản vô hình, thương hiệu, đều là công cụ để làm cho một nơi chốn hấp dẫn hơn. Không một công cụ nào trong số đó tự nó biết dừng lại. Chúng sẽ tiếp tục tối ưu hoá cho đến khi phù sa bị hút cạn, tấm bảng trong hiệu thuốc về không và cái còn lại là một sân khấu tuyệt đẹp không có ai bước lên.

Vì vậy, trước khi sang Chương 2, xin mời người đọc giữ trong đầu một câu hỏi khó chịu và giữ nó cho suốt cả cuốn sách: “chúng ta đang xây dựng nơi chốn cho ai?”. Bởi nếu câu trả lời là “cho những người sẽ rời đi”, thì mọi kỹ thuật trong các chương còn lại chỉ là hướng dẫn cách trang trí một cái quan tài.

Địa phương càng nổi tiếng càng mất bản sắc. Danh tiếng là thứ mọi địa phương đều muốn. Nhưng danh tiếng vận hành như một cỗ máy đồng phục hoá. Cơ chế rất đơn giản. Nổi tiếng kéo theo dòng người. Dòng người kéo theo dòng vốn. Dòng vốn tìm đến những mô hình đã được chứng minh là sinh lời ở nơi khác, chuỗi cà phê, chuỗi khách sạn, cửa hàng lưu niệm sản xuất hàng loạt. Những mô hình ấy trả được giá thuê cao hơn hộ kinh doanh bản địa. Hộ bản địa rút lui. Và cái còn lại là một nơi chốn trông ngày càng giống mọi nơi chốn nổi tiếng khác. Nói cách khác, thứ mà người ta đến để tìm chính là thứ bị việc người đến phá huỷ. Không ai làm gì sai. Mỗi bên đều hành xử hợp lý. Kết quả tổng hợp vẫn là sự bào mòn. Có một cách khác để nói điều này. Dòng chảy càng mạnh, phù sa càng ít có cơ hội lắng lại. Một con sông chảy xiết không bồi đắp gì cả, nó chỉ mang đất đi. Điều này không có nghĩa là nên chọn sự vô danh. Nó có nghĩa là danh tiếng phải được coi là một tải trọng, không phải một phần thưởng.

1.3. TRỰC LOGIC CỦA CUỐN SÁCH

Trước khi đi vào các chương tiếp theo, cần trả lời một câu hỏi đơn giản, cuốn sách này được xây dựng theo logic nào? Điểm khởi đầu không phải quy hoạch, cũng không phải marketing hay thương hiệu. Điểm khởi đầu là con người. Bởi mọi tài sản của một nơi chốn, từ di sản, văn hóa, tri thức cho đến cảnh quan được gìn giữ, đều là kết quả của những con người đã sống và kiến tạo qua nhiều thế hệ. Khi con người tạo nên bản sắc, bản sắc tích lũy thành tài sản, tài sản chuyển hóa thành trải nghiệm, trải nghiệm hình thành hình ảnh thương hiệu, hình ảnh thương hiệu tạo ra giá trị kinh tế và nếu được quản trị đúng, giá trị ấy quay về nuôi dưỡng con người. Nói bằng hình ảnh của con sông, con người là thượng nguồn, thịnh vượng là đồng bằng và mọi chương ở giữa là các khúc sông. Vấn đề của phần lớn địa phương không phải là “thiếu cái gì”, mà là chuỗi ấy bị rò rỉ ở đâu.

1.3.1. Từ con người đến thịnh vượng

Nếu bất kỳ mắt xích nào đứt gãy, toàn bộ hệ thống suy yếu. Một địa phương có thể sở hữu tài nguyên phong phú nhưng không tạo được trải nghiệm đáng nhớ. Một nơi có trải nghiệm hấp dẫn nhưng không chuyển hóa thành hình ảnh. Hoặc thu hút được dòng tiền, nhưng lợi ích không quay lại cộng đồng, khiến bản sắc mai một. Trường hợp thứ ba là phổ biến nhất và cũng nguy hiểm nhất, bởi nó nguy trang thành thành công. Doanh thu vẫn tăng. Báo cáo vẫn đẹp. Chỉ có điều nơi chốn thì đang mỏng dần. Có một loại thất bại trông giống hệt tăng trưởng và nó chỉ lộ ra sau hai mươi năm.

Chuỗi chuyển hoá của một nơi chốn

Chuỗi chuyển hoá nơi chốn là xương sống của cuốn sách. Nó đi từ con người, qua bản sắc, tài sản, trải nghiệm, ký ức, hình ảnh thương hiệu, đến giá trị kinh tế rồi quay trở lại con người. Điều quan trọng nhất trong sơ đồ ấy không phải các mũi tên đi tới. Đó là mũi tên đi về.

Cũng cần nói rõ chuỗi này nên được đọc thế nào. Mọi mô hình dạng chuỗi đều mắc cùng một tội, chúng gợi ý rằng thế giới vận hành tuần tự. Thực tế, các mắt xích tác động lẫn nhau theo mọi hướng, thường là ngược. Thương hiệu, vốn nằm gần cuối chuỗi, có thể quay lại định hình bản sắc, bởi khi một địa phương được quốc tế gọi là “thành phố di sản”, người dân bắt đầu tự nhìn mình như cư dân của một thành phố di sản và bản sắc bị viết lại từ bên ngoài vào. Kỳ vọng của du khách có thể tạo ra chính cái “truyền thống” mà họ đến để tìm, không ít lễ hội “cổ truyền” ở nhiều nơi trên thế giới thực ra trẻ hơn ngành du lịch đã đến xem chúng. Chuỗi chuyển hoá vì thế là một công cụ định vị chỗ rò rỉ, không phải một mô tả về nhân quả. Nó trả lời câu hỏi “giá trị mất ở đâu?”, không trả lời câu hỏi “cái gì gây ra cái gì?”.

Vì sao mọi thứ đều bắt đầu từ con người

Không có cảnh quan nào tự đẹp. Ruộng bậc thang Mù Cang Chải, thứ mà hôm nay hàng chục nghìn người tìm đến để chụp ảnh, không phải một kỳ quan thiên nhiên. Nó là hạ tầng nông nghiệp. Nó được đắp bằng tay, qua nhiều thế hệ, bởi những người không hề nghĩ đến du lịch mà chỉ nghĩ đến việc giữ nước trên một sườn dốc. Thứ đẹp nhất mà nhiều địa phương sở hữu hôm nay được tạo ra bởi những người chưa từng có ý định tạo ra cái đẹp.

Điều đó có một hệ quả trực tiếp, nếu người H'mông ngừng cấy lúa trên những thửa ruộng ấy, chúng sẽ biến mất trong vòng vài mùa. Cảnh quan không tồn tại độc lập với đời sống đã sinh ra nó. Bảo tồn một cảnh quan mà không bảo tồn được nghề nghiệp tạo ra nó là bảo tồn một cái xác.

Giá trị bị thất thoát ở đâu?

Chuỗi chuyển hoá hữu ích nhất khi được dùng như một dụng cụ chẩn đoán. Ở mỗi mắt xích, hãy hỏi, giá trị có đi qua được không và nếu có thì bao nhiêu phần trăm ở lại?

Rò rỉ điển hình thứ nhất, tài nguyên không thành trải nghiệm. Có bãi biển, chỉ bán chỗ nằm. Thứ hai, trải nghiệm không thành ký ức, khách đến, hài lòng, quên. Thứ ba, ký ức không thành hình ảnh, nhiều người nhớ, nhưng nhớ những thứ rời rạc, không hợp thành một khuôn mặt. Thứ tư và nghiêm trọng nhất, giá trị kinh tế không quay về cộng đồng. Rò rỉ thứ tư đáng được nói kỹ, vì nó là loại rò rỉ duy nhất mà nạn nhân không nhìn thấy dòng nước chảy đi. Khi phần lớn lợi nhuận từ một điểm đến chảy về các chủ sở hữu ở nơi khác, chuỗi khách sạn, nền tảng đặt phòng, quỹ đầu tư bất động sản, thì địa phương giữ lại phần rác thải, phần tắc đường, phần giá nhà và một phần rất nhỏ của doanh thu. Rất nhiều nơi đang cho thuê phần đẹp nhất của mình với giá của phần xấu nhất.

Thịnh vượng có quay trở lại nuôi nơi chốn hay không?

Đây là câu hỏi cuối cùng và cũng là câu hỏi duy nhất thực sự quan trọng. Một hệ thống chỉ bền vững khi vòng lặp khép kín, giá trị được tạo ra phải quay về bồi đắp cho chính cái nền đã sinh ra nó. Trong ngôn ngữ của con sông, đây chính là toàn bộ vấn

đề. Một dòng sông chỉ tạo ra đồng bằng nếu nó chảy chậm lại đủ lâu ở hạ nguồn. Nếu nó chảy thẳng ra biển, mọi thứ nó mang theo sẽ mất. Rất nhiều địa phương đang là một dòng chảy xiết, rất nhiều giá trị đi qua, rất ít giá trị lắng lại.

Toàn bộ chuỗi chuyển hoá này giả định một thứ, rằng con người vẫn còn phải ở đâu đó. Nhưng nếu công việc hoàn toàn phi vật lý, nếu phần lớn tương tác xã hội diễn ra trong các không gian số, nếu sự hiện diện thể chất trở thành một lựa chọn thuần túy thẩm mỹ thì “nơi chốn” còn nghĩa gì? Có hai khả năng. Khả năng thứ nhất, nơi chốn mất giá. Khi mọi thứ có thể làm ở bất cứ đâu, không nơi nào còn đặc biệt, địa lý trở thành một chi tiết trang trí và các thành phố cạnh tranh như những nhà cung cấp dịch vụ lưu trú, không hơn. Khả năng thứ hai, dù chỉ nghiêng về việc thừa nhận đây là niềm tin chứ chưa phải kết luận, khi mọi thứ khác đều có thể được nhân bản, thứ không thể nhân bản sẽ đắt lên. Cơ thể chỉ có một. Nó chỉ ở được một chỗ tại một thời điểm. Và chính sự khan hiếm tuyệt đối ấy, một buổi sáng có thật, một bờ sông có thật, những người hàng xóm có thật, có thể trở thành thứ xa xỉ cuối cùng. Nếu vậy, những lý thuyết trong cuốn sách này sẽ không sai sau một trăm năm. Chúng chỉ trở nên đắt hơn.

1.3.2. Bốn câu hỏi dẫn đường

Toàn bộ cuốn sách có thể được thu gọn thành bốn câu hỏi.

Giá trị của một nơi chốn thực sự nằm ở đâu?

Khi được hỏi điều gì tạo nên giá trị của một địa phương, câu trả lời thường xoay quanh những yếu tố hữu hình, diện tích đất, tài nguyên, vị trí, hạ tầng. Đó đều là nguồn lực quan trọng,

nhưng chúng mới là giá trị tiềm năng, chưa phải giá trị thực. Câu hỏi đầu tiên vì thế không phải “Địa phương có gì?”, mà “Giá trị thực sự nằm ở đâu?”.

Điều gì khiến hai nơi giống nhau có kết quả khác nhau?

Hai thành phố cùng có bờ biển đẹp nhưng một nơi thành điểm đến quốc tế, nơi kia chỉ đông vào vài dịp lễ. Sự khác biệt không thể giải thích chỉ bằng tài nguyên hay ngân sách. Điều tạo nên khoảng cách là năng lực chuyển hóa, khả năng biến tài sản thành trải nghiệm, trải nghiệm thành hình ảnh, hình ảnh thành niềm tin, niềm tin thành dòng người và dòng vốn.

Cần thừa nhận một khả năng mà chúng ta thường né tránh, đôi khi sự khác biệt đến từ may mắn thuần túy. Một bộ phim quay ở đúng nơi ấy. Một cuộc khủng hoảng làm sập điểm đến cạnh tranh. Ngành nghiên cứu chiến lược có một thói quen tệ, nó nhìn vào những nơi đã thắng và suy ngược ra nguyên nhân, bỏ qua hàng trăm nơi đã làm y hệt và thua. Chiến lược làm tăng xác suất, không đảm bảo kết quả. Bất kỳ ai bán cho một địa phương lời hứa về sự đảm bảo đều đang bán một thứ không tồn tại.

Làm thế nào để giá trị được tích lũy thay vì thất thoát?

Tạo ra giá trị đã khó, giữ được giá trị còn khó hơn. Nhiều địa phương từng có thời kỳ bùng nổ, khách tăng nhanh, vốn đổ về, truyền thông liên tục nhắc tên. Rồi chỉ vài năm sau, sức hấp dẫn suy giảm, môi trường xuống cấp, thương hiệu mờ nhạt. Giá trị đã được tạo ra, nhưng không được tích lũy. Khi tài nguyên bị khai thác quá mức và người dân không được hưởng lợi, địa phương đang tăng trưởng dòng tiền trong lúc giảm dần tài sản nền tảng. Đó là bán đất mặt để lấy tiền mặt.

Thương hiệu xuất hiện ở giai đoạn nào?

Đây có lẽ là câu hỏi quan trọng nhất của cuốn sách. Nhiều địa phương bắt đầu hành trình bằng việc xây logo, thiết kế khẩu hiệu, sản xuất video quảng bá. Những hoạt động ấy thường được gọi là “xây dựng thương hiệu địa phương”. Nhưng thương hiệu có thực sự bắt đầu từ đó? Cuốn sách này cho rằng không. Thương hiệu không nằm ở điểm khởi đầu mà xuất hiện gần cuối hành trình. Nó giống uy tín của một con người, không được tạo ra bởi một tấm danh thiếp đẹp, mà bởi rất nhiều hành động nhất quán trong một thời gian dài.

Thương hiệu là lớp đất mặt. Không ai làm ra được lớp đất mặt. Người ta chỉ có thể ngừng phá nó, rồi chờ. Vì vậy, hành trình nội dung cuốn sách không phải hướng dẫn cách tạo ra một thương hiệu hấp dẫn, mà giúp người đọc hiểu cách xây dựng một nơi chốn đáng để có thương hiệu.

1.3.3. Ba công cụ tư duy

Thay vì giới thiệu các lý thuyết rời rạc, toàn bộ lập luận sẽ xoay quanh ba công cụ. Chuỗi chuyển hoá nơi chốn trả lời câu hỏi: “Giá trị được tạo ra như thế nào và rò rỉ ở đâu?” Đây là bản đồ dòng sông mang phù sa với các khúc cong và kết nối các đồng bằng.

Ma trận Con người và Trải nghiệm trả lời câu hỏi, giá trị được tạo ra cho ai? Không tồn tại một trải nghiệm tốt cho tất cả mọi người. Điều hấp dẫn với du khách có thể gây bất tiện cho cư dân, điều tiện lợi cho nhà đầu tư có thể làm giảm bản sắc. Phát triển địa phương không phải là thiết kế một trải nghiệm duy nhất, nó là thiết kế nhiều lớp trải nghiệm cho nhiều nhóm người khác nhau và trung thực về việc khi nào chúng xung đột.

Bảng cân đối tài sản trải nghiệm trả lời câu hỏi: “Giá trị sau khi tạo ra có được giữ lại không?” Đây là thước đo bồi và lỗ.

Ba câu hỏi ấy, giá trị đi đâu, đến với ai, còn lại bao nhiêu là logic xuyên suốt của cuốn sách. Ba công cụ này là do tác giả xây dựng và người đọc có quyền hỏi tại sao nên tin chúng. Câu trả lời tốt nhất là đừng tin chúng như tin một định luật. Chúng là thấu kính, không phải kính hiển vi. Chúng làm một số thứ hiện lên rõ và làm những thứ khác biến mất khỏi tầm nhìn, mọi mô hình đều vậy, kể cả những mô hình nổi tiếng hơn nhiều được trích dẫn trong này. Điều mà một công cụ tư duy có thể hứa hẹn không phải là sự đúng đắn. Nó chỉ có thể hứa rằng nó khiến bạn đặt những câu hỏi mà nếu không có nó, bạn sẽ không đặt. Nếu sau khi đọc xong cuốn sách này, người đọc quên hết ba mô hình nhưng vẫn giữ lại được thói quen hỏi “phù sa này đang lắng ở đâu và ai đang giữ nó?”, thì cuốn sách đã làm xong việc của nó.

Bilbao và cái mà bảo tàng không làm được

Câu chuyện Bilbao thường được kể như sau: một thành phố cảng công nghiệp đang chết, một bảo tàng Guggenheim bằng titan và một sự hồi sinh ngoạn mục. Beatriz Plaza, trong một nghiên cứu công bố năm 2006 trên *International Journal of Urban and Regional Research*, tính toán rằng doanh thu du lịch phát sinh đã vượt tổng chi phí xây dựng chỉ sau vài năm đầu. Bài học được rút ra là hãy đầu tư vào một công trình biểu tượng.^[1]

.....
1. Plaza, B. (2006). The Return on Investment of the Guggenheim Museum Bilbao. *International Journal of Urban and Regional Research*, 30(2), 452-467. Xem thêm Plaza, B. (2000). Evaluating the Influence of a Large Cultural Artifact in the Attraction of Tourism: The Guggenheim Museum Bilbao Case. *Urban Affairs Review*, 36(2), 264-274.

Hàng chục thành phố đã làm theo. Gần như tất cả đều thất bại. Điều đó buộc ta phải hỏi lại, thứ gì thực sự đã cứu Bilbao? Có một chi tiết ít được nhắc. Chi phí bảo tàng chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng ngân sách tái thiết vùng. Phần lớn tiền đi vào tàu điện ngầm, vào việc làm sạch dòng sông Nervión vốn đã ô nhiễm nặng sau nhiều thập kỷ công nghiệp, vào những con phố đi bộ nối bảo tàng với khu phố cổ, vào một sân bay mới. Nói cách khác, phần lớn tiền đi vào những thứ mà người Bilbao dùng hằng ngày, chứ không phải những thứ du khách chụp ảnh.

Và đây là điểm mấu chốt. Dòng sông sạch không phải là một sản phẩm du lịch. Không ai bay đến Bilbao để ngắm một con sông không bốc mùi. Nhưng chính nó, chứ không phải toà nhà titan, mới là thứ khiến người Basque trẻ tuổi bắt đầu cân nhắc ở lại thay vì đi Madrid. Và chính họ ở lại mới là thứ khiến các doanh nghiệp đến, các hội nghị quốc tế đến và thành phố thôi tự giới thiệu mình như một nơi đang suy tàn.

Sông Nervión, xin lưu ý, là một dòng sông thật. Nó là dòng sông duy nhất trong cuốn sách này không phải một ẩn dụ. Trong ba mươi năm, người Bilbao đã làm chính xác cái việc mà toàn bộ chương này nói tới, họ ngừng để phù sa của mình trôi ra biển. Những thành phố sao chép Bilbao đã sao chép sai phần. Họ mua toà nhà, họ quên mua dòng sông.

Nhưng cũng phải xem lại phía luận điểm phản đối. Ngay từ năm 2003, Lorenzo Vicario và Manuel Martínez Monje đã cảnh báo trên tạp chí Urban Studies về nguy cơ trục xuất cư dân khỏi các khu vực được tái thiết quanh bảo tàng. Hai mươi năm sau, cảnh báo ấy phần nào đã thành hiện thực, giá nhà ở khu vực này đã tăng đến mức chính những người trẻ mà thành phố từng giữ lại được nay khó thuê nổi chỗ ở. Cỗ máy đã hoạt động và bây giờ

nó bắt đầu ăn vào chính nguyên liệu của mình. Đó là câu chuyện chưa có hồi kết. Cuốn sách này sẽ quay lại với nó ở Chương 8, không phải để đưa ra lời giải, mà vì có những vấn đề mà việc thừa nhận là chưa có lời giải đã là một bước tiến so với việc giả vờ rằng tôi biết lời giải đó.



GHI CHÚ CHUNG

Các số liệu định lượng trong chương được dẫn tại thời điểm biên soạn. Phần lớn là chỉ số được cập nhật định kỳ, người đọc nên tham chiếu bản mới nhất khi trích dẫn lại. Các ví dụ về Nhật Bản, Copenhagen, Barcelona, Venice, Lisbon và Bilbao được dùng như minh họa cho cơ chế, không nhằm mục đích đánh giá chính sách của các địa phương này. Các phép tính về chuỗi giá trị cà phê và về nấc thang giá trị là ước lượng minh họa, không phải tính toán tài chính.

CHƯƠNG 2

SÁU NHÓM TIÊU DÙNG TRẢI NGHIỆM

Chương này lấy quan hệ giữa con người với nơi chốn làm đơn vị phân tích thay vì bắt đầu từ du khách. Sáu nhóm được nhận diện gồm cư dân, người mới đến, người học, người lao động và nhân tài, du khách và người ghé qua, cùng người xa quê. Mỗi nhóm có một hành trình gắn bó riêng và cùng tạo ra giá trị cho nhau trong một vòng đời chung. Chương xây dựng ma trận con người và trải nghiệm, nêu nguyên tắc xử lý khi lợi ích các nhóm xung đột. Cuối chương bàn về vai trò của dữ liệu và trí tuệ nhân tạo trong việc hiểu con người mà không thay thế quyết định của con người.



Năm 1950, Detroit có gần 1,85 triệu cư dân, đứng thứ năm nước Mỹ. Cuộc điều tra dân số năm 2020 ghi nhận 639.111 người. Trong bảy mươi năm, thành phố mất khoảng hai phần ba dân số mà không có chiến tranh, không có dịch bệnh, không có động đất.^[1] Những con đường vẫn còn đó. Những nhà máy vẫn còn đó. Thứ biến mất là con người và khi con người rời đi, trường học đóng cửa, cửa hàng đẹp tiệm, tuyến xe buýt bị cắt, khu dân cư bỏ hoang, rồi đến lượt chính những nhà máy ấy cũng không còn lý do tồn tại. Detroit không sụp đổ vì mất nhà máy trước. Detroit sụp đổ vì mất con người trước và nhà máy chỉ là thứ ra đi sau cùng.

Ở Chương 1, chúng ta đã đồng ý cầm theo một hình ảnh. Con sông và lớp phù sa của nó. Giá trị của một nơi chốn không rơi xuống từ trên trời mà được bồi đắp từng lớp mỏng, mùa lũ này qua mùa lũ khác, bởi dòng chảy đi qua. Detroit là hình ảnh ngược lại. Nước vẫn chảy, nhưng không còn mang phù sa về nữa. Nó chỉ cuốn đi. Một địa phương phá sản không phải khi hết tiền, mà khi lượng phù sa mất đi mỗi năm nhiều hơn lượng bồi lại và Detroit đã sống trong tình trạng ấy suốt nửa thế kỷ trước khi ai đó chịu gọi tên nó.

.....
1. Nguồn: Cục Điều tra Dân số Hoa Kỳ (US Census Bureau) và tư liệu về suy thoái dân số của Detroit. Dân số đỉnh khoảng 1,85 triệu năm 1950 giảm còn khoảng 639.000 năm 2020. Con số cập nhật theo từng kỳ điều tra.

Nếu Detroit cho thấy một địa phương có thể chết khi cư dân rời bỏ nó, Việt Nam kể một câu chuyện gần như ngược lại. Năm 2025, riêng Thành phố Hồ Chí Minh nhận hơn 10,3 tỷ USD kiều hối, mức cao nhất từ trước đến nay và chiếm khoảng sáu mươi phần trăm cả nước. Số tiền ấy được gửi bởi những người không còn cư trú tại đây. Họ không có hộ khẩu, không đóng thuế thu nhập ở đây, không xuất hiện trong bất kỳ thống kê dân số nào của thành phố. Nhưng họ vẫn xây nhà cho cha mẹ, vẫn trả học phí cho cháu, vẫn mở doanh nghiệp ở quê, vẫn trở về mỗi dịp Tết. Họ đã rời đi, nhưng dòng phù sa chưa bao giờ ngừng chảy về.^[1]

Ở chiều thứ ba, có những thành phố đang chi những khoản tiền khổng lồ để giành lấy những con người chưa từng sống ở đó. Thâm Quyến từng là một làng chài. Sau hơn bốn thập kỷ, nơi đây trở thành một trong những trung tâm công nghệ lớn nhất thế giới và điều đáng chú ý là chiến lược của thành phố ngày nay không còn đặt trọng tâm vào đất đai hay ưu đãi thuế. Năm 2023, chi cho nghiên cứu và phát triển của Thâm Quyến đạt khoảng 223,7 tỷ nhân dân tệ, tương đương gần 6,5% GDP của thành phố, lần đầu vượt ngưỡng 6% và đứng thứ hai Trung Quốc sau Bắc Kinh. Con số ấy cao hơn tỷ lệ của bất kỳ quốc gia nào trên thế giới, kể cả Israel và Hàn Quốc. Đáng nói hơn, hơn chín mươi phần trăm khoản chi ấy đến từ doanh nghiệp chứ không phải ngân sách. Đó không phải một chính sách khoa học. Đó là một chính sách nhân khẩu học được đặt tên bằng ngôn ngữ khoa học. Thâm Quyến không mua bằng sáng chế. Thâm Quyến mua lý do để một kỹ sư hai mươi bảy tuổi quyết định không về quê.^[2]

1. Nguồn: Ngân hàng Nhà nước Việt Nam chi nhánh Khu vực 2, số liệu kiều hối về Thành phố Hồ Chí Minh năm 2025. Số liệu công bố theo năm và có thể được điều chỉnh.

2. Nguồn: Cục Thống kê Thâm Quyến và các báo cáo về chi cho nghiên cứu phát triển của Trung Quốc. Tỷ lệ chi R&D trên GDP thay đổi theo năm và theo phạm vi thống kê.

Ba câu chuyện, ba địa phương, ba loại vấn đề khác nhau. Nhưng cả ba đều xoay quanh cùng một tài sản và tài sản ấy biết đi bộ. Có người quyết định ở lại. Có người quyết định rời đi nhưng vẫn thuộc về. Có người quyết định chuyển đến để bắt đầu một cuộc đời khác. Mỗi quyết định ấy làm thay đổi tương lai của một địa phương nhiều hơn bất kỳ khẩu hiệu quảng bá, công trình biểu tượng hay chiến dịch truyền thông nào.

Vậy mà hãy nhìn xem chúng ta đang đo cái gì. Số lượt khách, số ngày lưu trú, công suất phòng, mức chi tiêu bình quân, điểm hài lòng của du khách. Toàn bộ bộ máy đo lường của một địa phương hiện đại được thiết kế để nhìn thấy nhóm người ở lại ba đêm rồi đi và gần như mù trước nhóm người ở lại ba mươi năm. Những người đang sống, đang học, đang làm việc, đang chuyển đến hoặc đã đi xa được nghiên cứu bởi những lĩnh vực khác nhau, sử dụng những hệ thống dữ liệu khác nhau và hầu như chưa bao giờ được nhìn như những người cùng tiêu dùng một nơi chốn.

Thay vì phân loại con người theo nghề nghiệp, thu nhập hay quốc tịch, chương này đề xuất một cách tiếp cận khác, phân loại theo mối quan hệ với nơi chốn. Từ góc nhìn ấy, địa phương có sáu nhóm tiêu dùng trải nghiệm: cư dân, người mới đến, người học, người lao động và nhân tài, du khách và người ghé qua, người xa quê.

Chương 1 đã dựng ba công cụ và một trong ba công cụ ấy là Ma trận Con người và Trải nghiệm, với câu hỏi trung tâm là giá trị được tạo ra cho ai? Chương này dựng trục thứ nhất của ma trận đó. Nếu Chương 1 hỏi giá trị của địa phương được bồi đắp từ đâu, thì Chương 2 hỏi một câu nhân văn hơn. Nó được bồi đắp bởi ai và chúng ta đã bỏ quên ai trong suốt nhiều thập kỷ?

2.1. QUAN HỆ VỚI NƠI CHỐN NHƯ MỘT ĐƠN VỊ PHÂN TÍCH

2.1.1. Sáu nhóm, một tiêu chí

Nếu một doanh nghiệp muốn hiểu khách hàng của mình, họ có rất nhiều cách phân loại. Có thể chia theo độ tuổi, giới tính, thu nhập, nghề nghiệp, trình độ học vấn hay nơi cư trú. Địa phương cũng thường làm điều tương tự. Các báo cáo thống kê chia dân số thành thành thị và nông thôn, lao động và không lao động. Ngành du lịch chia thành khách nội địa và khách quốc tế, khách nghỉ dưỡng và khách công vụ. Mỗi hệ thống đều đúng trong phạm vi của mình. Nhưng cuốn sách này không tìm cách trả lời câu hỏi họ là ai. Ở đây tìm cách trả lời một câu hỏi khác, họ đang có quan hệ gì với nơi chốn này? Đó là hai câu hỏi hoàn toàn khác nhau và câu thứ hai gần như chưa bao giờ được đặt ra một cách hệ thống.

Một kỹ sư người Hàn Quốc chuyển đến Thái Nguyên làm việc có thể có thu nhập rất cao. Một sinh viên năm nhất cũng vừa chuyển đến thành phố ấy nhưng gần như chưa có thu nhập. Theo mọi cách phân loại truyền thống, họ thuộc hai nhóm khác nhau. Nhưng trong tuần đầu tiên, cả hai đều làm cùng một việc, tìm chỗ ở, học cách di chuyển, dò xem chỗ nào mua được thứ mình cần, xây dựng những mối quan hệ đầu tiên và âm thầm trả lời cùng một câu hỏi, liệu nơi này có đáng để gắn bó lâu dài hay không. Về mặt trải nghiệm, họ là cùng một nhóm. Chỉ là chưa ai từng xếp họ chung.

Ngược lại, một giáo viên và một chủ doanh nghiệp có thể khác nhau về nghề nghiệp, thu nhập và địa vị xã hội. Nhưng nếu cả hai đã sống ở địa phương hai mươi năm, họ cùng chia sẻ những

trải nghiệm của cư dân, cùng sử dụng trường học, bệnh viện, giao thông công cộng, công viên và không gian văn hóa. Điều quyết định hành vi của họ trong trường hợp này không phải nghề nghiệp, mà là mối quan hệ lâu dài với nơi chốn.

Tuy nhiên, cần thừa nhận ngay một giới hạn của tiêu chí này. Quan hệ với nơi chốn là một biến mềm và nó không tồn tại trong bất kỳ biểu mẫu hành chính nào của Việt Nam. Bạn không thể lấy nó từ Tổng điều tra dân số. Nghề nghiệp và thu nhập thì đo được, so sánh được giữa các tỉnh và đó là lý do chúng thống trị mọi báo cáo. Hệ phân loại đề xuất ở đây đẹp về mặt lý thuyết nhưng đắt về mặt vận hành và bất kỳ ai định áp dụng nó cũng sẽ vấp phải câu hỏi đầu tiên, dữ liệu ở đâu?

Khi nhìn theo quan hệ với nơi chốn, một điều thú vị xuất hiện. Con người không đứng yên trong một nhóm. Một người có thể sinh ra ở Hà Nội, vào thành phố Hồ Chí Minh học đại học, chuyển đến New Zealand làm việc, rồi nhiều năm sau trở về quê mở doanh nghiệp. Trong suốt hành trình ấy, nghề nghiệp có thể thay đổi vài lần, thu nhập có thể tăng hoặc giảm, nhưng điều quan trọng hơn là mối quan hệ với từng nơi chốn luôn chuyển hóa. Họ lần lượt là người học, người lao động, cư dân, rồi người xa quê. Chính sự chuyển hóa ấy tạo nên các dòng chảy của tri thức, vốn, nhân lực, ký ức và trải nghiệm giữa các địa phương. Dòng chảy mang theo phù sa. Nơi nào có dòng chảy đi qua, nơi ấy có cơ hội được bồi.

Vì thế, sáu nhóm trong chương này không phải là sáu loại người. Chúng là sáu trạng thái của mối quan hệ giữa con người và một nơi chốn.

Sáu nhóm được phân theo quan hệ với nơi chốn

Câu hỏi trung tâm rất đơn giản, người ấy đang có mối quan hệ gì với nơi chốn này? Câu trả lời tạo thành sáu nhóm trải nghiệm.

- **Người đang sống:** những người xem nơi đây là cuộc sống thường ngày.
- **Người mới đến:** những người đang trong quá trình thích nghi và hình thành cảm nhận đầu tiên.
- **Người đang học:** học sinh, sinh viên, nghiên cứu sinh, người học nghề và những người học suốt đời.
- **Người đang làm:** người lao động, chuyên gia, doanh nhân, người làm việc từ xa.
- **Người đang ghé qua:** khách du lịch, khách công tác, người tham dự sự kiện, người quá cảnh.
- **Người xa quê:** người đã đi nhưng chưa cắt đứt, đã rời địa phương nhưng vẫn còn ký ức, tình cảm, tài sản, gia đình hoặc mạng lưới quan hệ ở đó.

Sáu nhóm này không chỉ tiêu dùng những trải nghiệm khác nhau mà còn bồi đắp những loại phù sa khác nhau. Người đang ghé qua mang đến doanh thu ngắn hạn, lớp mỏng nhất và dễ trôi nhất. Người đang làm tạo ra năng suất và đổi mới. Người đang học bổ sung nguồn nhân lực tương lai, một lớp mà mười năm sau mới nhìn thấy. Người xa quê, đã đi nhưng chưa cắt đứt về kiều hối, đầu tư, tri thức và các mạng lưới kết nối quốc tế. Người đang sống chính là lớp đáy, lớp mà mọi lớp khác nằm lên trên.

Sáu là một con số đẹp và các con số đẹp thường đáng ngờ. Tại sao không phải năm, không phải chín? Ranh giới giữa người mới đến và người đang làm là bao lâu, sáu tháng, hai năm, hay đến khi họ thôi cảm thấy mình là người ngoài? Không có câu trả lời

khách quan. Sáu được chọn vì đó là số nhóm ít nhất cho phép nhìn thấy toàn bộ vòng đời mà không sụp thành một mớ hỗn độn. Đó là một lựa chọn thiết kế, không phải một phát hiện khoa học và người đọc hoàn toàn có quyền vẽ lại đường ranh, miễn là đừng vẽ chỉ một nhóm người.

Vì sao không phân theo nghề nghiệp, thu nhập hay quốc tịch

Một kỹ sư Nhật Bản làm việc tại Hải Phòng, một lập trình viên Việt Nam làm việc từ xa ở Đà Nẵng và một chuyên gia Đức tại Hà Nội có thể khác nhau về quốc tịch, thu nhập và văn hóa, nhưng họ đều có chung một nhu cầu, tìm nơi ở tốt, trường học cho con, dịch vụ y tế đáng tin cậy, không gian giải trí sau giờ làm và một cộng đồng để hòa nhập. Với địa phương, họ đều thuộc nhóm người đang làm. Ngược lại, hai người cùng là bác sĩ, cùng thu nhập cao, nhưng một người sống lâu năm tại Huế còn người kia chỉ đến dự hội nghị ba ngày, sẽ có kỳ vọng hoàn toàn khác nhau đối với thành phố. Không có một điểm chung nào giữa họ ngoài tấm bằng.

Nghề nghiệp, tuổi tác hay quốc tịch vẫn rất quan trọng, nhưng chúng là những lớp dữ liệu bổ sung dùng để phân khúc sâu hơn trong từng nhóm, chứ không phải tiêu chí nền tảng. Chúng cắt ngang, không phân tầng.

Chính quyền không phải một nhóm tiêu dùng

Một điểm cần làm rõ là chính quyền không nằm trong sáu nhóm. Lý do rất đơn giản, chính quyền không tiêu dùng địa phương theo nghĩa của mô hình này. Chính quyền là người kiến tạo luật chơi, đầu tư hạ tầng, điều phối các chủ thể và thiết kế môi trường để trải nghiệm được tạo ra.

Tất nhiên, từng cán bộ, công chức hay viên chức vẫn là người sử dụng trường học, bệnh viện, công viên hay phương tiện giao thông như mọi cư dân khác. Khi đó, họ thuộc nhóm người đang sống, chứ không phải một nhóm riêng vì chức vụ của mình. Sự phân định này quan trọng hơn vẻ ngoài của nó, bởi nó buộc người làm chính sách phải trả lời một câu hỏi rất cụ thể, khi tôi thiết kế trải nghiệm này, tôi có nằm trong số những người sẽ phải sống với nó không? Nếu một quan chức thành phố chưa từng đi tuyến xe buýt mình vừa phê duyệt, khoảng cách giữa người kiến tạo và người tiêu dùng đã trở thành một vấn đề quản trị, không còn là chuyện cá nhân.

Cũng cần nói ngay rằng sự tách bạch này gọn gàng trên giấy và rối rắm trong thực tế Việt Nam, nơi ranh giới giữa nhà nước, doanh nghiệp nhà nước và thị trường vốn đã mờ. Một tổng công ty du lịch nhà nước vừa là chủ đầu tư khu du lịch, vừa là bên hưởng ưu đãi, vừa tham gia thẩm định. Xếp nó vào ô nào? Không có câu trả lời rõ ràng. Mô hình sáu nhóm giả định một sự phân vai mà Việt Nam chưa hoàn toàn có và ai dùng mô hình này ở Việt Nam cần biết mình đang đứng trên nền đất còn ướt và phải sẵn sàng bấm ngón chân vào bùn để giữ thăng bằng.

2.1.2. Tại sao không bắt đầu từ du khách

Trong phần lớn các giáo trình về du lịch, marketing điểm đến hay thương hiệu điểm đến, câu hỏi đầu tiên thường là du khách muốn gì. Từ đó, mọi phân tích đều xoay quanh việc thu hút nhiều khách hơn, khiến khách ở lại lâu hơn và chi tiêu nhiều hơn. Cách tiếp cận ấy hoàn toàn hợp lý nếu mục tiêu chỉ là phát triển ngành du lịch. Nhưng nơi chốn không tồn tại để phục vụ riêng du khách. Một thành phố vẫn vận hành trơn vẹn khi không

có một khách du lịch nào. Trẻ em vẫn đến trường, người lớn vẫn đi làm, bệnh nhân vẫn đến bệnh viện, doanh nghiệp vẫn tuyển dụng, người già vẫn đi dạo công viên lúc năm giờ sáng. Những hoạt động ấy diễn ra ba trăm sáu mươi lăm ngày mỗi năm và tạo nên phần lớn trải nghiệm của một nơi chốn. Du khách chỉ bước vào dòng chảy ấy trong một khoảng thời gian rất ngắn.

Khái niệm điểm đến vốn phát triển từ nghiên cứu du lịch, nên đối tượng trung tâm gần như luôn là du khách. Các mô hình nổi tiếng như hình ảnh điểm đến, động cơ du lịch hay sự hài lòng của du khách đều mặc nhiên xem khách du lịch là người tiêu dùng chính. Cách tiếp cận ấy đã tạo ra nhiều tri thức có giá trị, nhưng đồng thời cũng vô tình khiến các địa phương nhìn chính mình qua lăng kính của người ghé thăm, thay vì qua cuộc sống của những người đang sống ở đó.

Hệ quả sâu hơn nằm ở chỗ khác. Du khách không tiêu dùng một sản phẩm được dựng riêng cho họ. Họ tiêu dùng chính cuộc sống đang diễn ra. Một con phố sạch sẽ vì người dân giữ gìn. Một quán ăn ngon vì khách địa phương quay lại mỗi ngày, không phải vì một đoàn khách nước ngoài ghé một lần. Một khu chợ hấp dẫn vì nó vẫn còn là chợ thật. Một lễ hội đáng nhớ vì cộng đồng vẫn còn tham gia với niềm tự hào thay vì chỉ biểu diễn theo hợp đồng. Những yếu tố ấy không thể tạo ra chỉ bằng ngân sách quảng bá.

Nhưng cần đề phòng một cách hiểu dễ chịu mà lại không đúng. Lập luận cư dân trước nghe rất thuyết phục cho đến khi ta đứng ở một xã miền núi, nơi cư dân có bốn triệu đồng thu nhập một tháng và không có ngành nào ngoài du lịch. Ở đó, ưu tiên cư dân trước rất dễ trở thành một cách nói lịch sự cho việc không phát triển gì cả, để họ tiếp tục nghèo trong một cảnh quan đẹp.

Có những nơi mà một đợt bùng nổ du lịch hỗn loạn và bất công vẫn tốt hơn tình trạng đứng yên. Sa Pa hôm nay lộn xộn hơn Sa Pa năm 1995 rất nhiều và người Sa Pa hôm nay cũng giàu hơn người Sa Pa năm 1995 rất nhiều. Bất kỳ ai phát biểu nguyên tắc cư dân trước từ một văn phòng ở Hà Nội đều nên tự hỏi mình có đang tiêu xài sự kiên nhẫn của người khác hay không.

2.1.3. Quan hệ với nơi chốn luôn thay đổi

Nếu chỉ nhìn một lát cắt tại một thời điểm, chúng ta sẽ thấy sáu nhóm riêng biệt. Nhưng nếu nhìn theo chiều thời gian, chúng ta sẽ thấy những dòng dịch chuyển liên tục giữa các nhóm ấy. Điều địa phương cần quản trị không chỉ là từng nhóm người, mà còn là dòng chuyển động của họ.

Một sinh viên hôm nay có thể trở thành cư dân ngày mai. Người ấy ban đầu chỉ tiêu dùng dịch vụ giáo dục, nhà ở và giao thông. Nhưng nếu tìm được việc làm phù hợp, họ sẽ thuê hoặc mua nhà, lập gia đình, đóng thuế, tiêu dùng văn hóa và y tế trong nhiều thập kỷ. Giá trị kinh tế mà họ tạo ra trong giai đoạn trở thành cư dân thường lớn hơn rất nhiều so với những năm còn ngồi trên giảng đường. Đại học vì thế không chỉ là nơi đào tạo nguồn nhân lực. Đối với nhiều địa phương, đó còn là cánh cửa đầu tiên để thu hút cư dân tương lai.

Ở chiều ngược lại, một doanh nhân đến một thành phố để dự hội nghị rồi mở văn phòng đại diện. Một gia đình đi nghỉ hè rồi quyết định mua căn nhà thứ hai. Một kỹ sư đến làm việc ngắn hạn rồi định cư lâu dài. Điều đáng giá nhất của một chuyến đi đôi khi không phải khoản chi tiêu trong vài ngày, mà là quyết định quay trở lại với một vai trò hoàn toàn khác.

Từ đó suy ra một năng lực mà rất ít địa phương hiện nay đo lường. Bao nhiêu sinh viên quyết định ở lại sau khi tốt nghiệp? Bao nhiêu khách du lịch quay trở lại với tư cách nhà đầu tư? Bao nhiêu chuyên gia nước ngoài kéo theo gia đình đến sinh sống? Bao nhiêu người rời quê vẫn tiếp tục đầu tư, gửi kiều hối hoặc giới thiệu cơ hội cho quê hương?

Đây cũng là luận điểm trung tâm của cuốn sách. Một địa phương thành công không nhất thiết là nơi có nhiều du khách nhất hay nhiều sinh viên nhất, mà là nơi có khả năng biến những mối quan hệ ngắn hạn thành gắn bó dài hạn. Phù sa không được đo bằng lượng nước chảy qua. Nó được đo bằng lượng đất ở lại.

Tuy nhiên, cái gì cũng có mặt trái của nó. Chuyển hóa không phải lúc nào cũng tốt và giữ chân không phải lúc nào cũng là một thành tựu. Một địa phương có tỷ lệ giữ chân quá cao trong thời gian quá dài sẽ đóng băng, cùng những con người ấy, cùng những cách nghĩ ấy, qua ba thế hệ. Nhiều thị trấn ở Nhật Bản và Ý không suy tàn vì người trẻ bỏ đi. Chúng suy tàn vì những người còn lại không bao giờ đi đâu cả và không ai mới đến. Dòng sông cần chảy thì phù sa mới về. Một hồ nước tù đọng cũng có bùn, nhưng đó là bùn chết. Câu hỏi đúng vì thế không phải giữ được bao nhiêu, mà là tỷ lệ giữa dòng vào, dòng ra và dòng lắng đọng có cân bằng không.

2.1.4. Sáu nhóm là một vòng đời

Nếu sáu nhóm chỉ được xem là một cách phân loại con người, giá trị của chúng sẽ dừng lại ở việc mô tả. Nhưng khi đặt sáu nhóm theo trình tự thời gian, chúng hé lộ một điều quan trọng hơn nhiều. Mỗi người đều trải qua một vòng đời quan hệ với nơi

chốn. Mỗi quan hệ ấy thường bắt đầu từ rất lâu trước khi người ta đặt chân đến. Một học sinh biết đến thành phố qua những câu chuyện của người thân. Một doanh nhân hình dung về môi trường đầu tư từ các bản tin kinh tế. Một du khách lên kế hoạch sau khi lướt qua bảy giây video. Những ấn tượng ban đầu ấy tạo nên kỳ vọng và kỳ vọng ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định lựa chọn, trước cả khi có bất kỳ trải nghiệm thật nào.

Quan hệ ấy cũng không kết thúc khi người ta rời đi. Một cựu sinh viên vẫn quay lại trường cũ. Một người từng làm việc ở địa phương vẫn giới thiệu đối tác. Một người Việt ở nước ngoài vẫn gửi kiều hối, vẫn đưa con về thăm quê, vẫn tranh luận trên mạng xã hội về một dự án quy hoạch ở nơi mình đã rời bỏ hai mươi năm trước.

Giá trị dài hạn của một địa phương thường không được quyết định trong những giai đoạn ổn định, mà ở những thời điểm chuyển tiếp. Khoảnh khắc một sinh viên quyết định ở lại hay rời đi sau khi tốt nghiệp. Khoảnh khắc một gia đình lựa chọn mua nhà thay vì tiếp tục thuê. Khoảnh khắc một du khách quyết định quay trở lại hay chỉ xem chuyến đi như một ký ức đẹp đã khép lại. Đó là những điểm bẻ lái của vòng đời và chúng ngắn, thưa, gần như không xuất hiện trong bất kỳ báo cáo nào.

Phần lớn các chiến lược hiện nay vẫn được tổ chức theo từng lĩnh vực. Chiến lược du lịch dành cho khách du lịch, chiến lược giáo dục dành cho sinh viên, chiến lược đầu tư dành cho doanh nghiệp, chiến lược an sinh dành cho cư dân. Cách tiếp cận ấy tối ưu từng phần nhưng bỏ quên các đường nối. Mà chính các đường nối, chứ không phải các đoạn, mới là nơi con người rơi ra khỏi hệ thống.

2.1.5. Sáu nhóm cùng tạo ra giá trị cho nhau

Một địa phương không phát triển nhờ một nhóm người duy nhất. Không có thành phố nào chỉ sống bằng khách du lịch. Không có khu công nghệ nào chỉ cần kỹ sư mà không cần người bán cơm cho kỹ sư. Không có trường đại học nào phát triển nếu thiếu doanh nghiệp tuyển dụng sinh viên của mình.

Một quán cà phê buổi sáng có thể là nơi làm việc của người làm nghề tự do, điểm hẹn của doanh nhân, nơi học nhóm của sinh viên và điểm dừng chân của khách du lịch. Cùng một mét vuông, bốn nhóm, bốn cấu trúc giá trị. Chính sự chồng lấp ấy làm nên sức sống kinh tế của nơi chốn.

Trong kinh tế học truyền thống, giá trị thường được xem là kết quả của quá trình sản xuất. Trong nền kinh tế trải nghiệm, một phần lớn giá trị được tạo ra từ sự gặp gỡ giữa con người. Có thể nói đơn vị nhỏ nhất tạo ra giá trị không phải là cá nhân, mà là mối quan hệ giữa các cá nhân.

Câu vừa rồi là một câu đẹp và nó cũng gần như không kiểm chứng được. Đó là loại mệnh đề dễ đồng ý và khó bác bỏ, dấu hiệu điển hình của một mệnh đề yếu về mặt khoa học. Ta không đo được mối quan hệ. Ta không biết một mối quan hệ tạo ra bao nhiêu đồng. Và ta không có phản chứng, bởi nếu tồn tại một địa phương phát triển mạnh mà cư dân hoàn toàn không quen biết nhau thì toàn bộ lập luận này sụp và không chắc là nó không tồn tại. Nhiều khu đô thị mới ở châu Á vận hành rất hiệu quả với mức độ gắn kết cộng đồng gần bằng không. Mệnh đề ấy nên được giữ, nhưng đúng thứ hạng của nó, một giả thuyết làm việc chứ không phải một định luật.

Một hệ sinh thái chỉ bền vững khi các nhóm cùng phát triển tương đối cân bằng. Nếu chỉ tập trung thu hút khách du lịch mà bỏ quên cư dân, giá nhà có thể tăng, không gian công cộng quá tải và cộng đồng địa phương dần mất đi cảm giác thuộc về. Nếu chỉ phát triển đại học mà không tạo đủ việc làm, sinh viên sẽ rời đi sau khi tốt nghiệp. Nếu chỉ thu hút đầu tư mà thiếu dịch vụ công, chuyên gia và gia đình họ sẽ khó gắn bó lâu dài.

Lịch sử phát triển đô thị cho thấy nhiều địa phương không suy yếu vì thiếu tài nguyên mà vì mất cân bằng trong cấu trúc con người. Khi một nhóm phát triển quá mạnh trong khi các nhóm khác suy giảm, những mối liên kết giữa họ cũng dần đứt gãy. Và không một chỉ số kinh tế nào phát hiện được điều đó cho đến khi đã quá muộn.

2.2. NHÓM 1: CƯ DÂN

2.2.1. Nhóm bị bỏ quên nhiều nhất

Mỗi năm, các địa phương chi những khoản tiền đáng kể để trả lời câu hỏi du khách nghĩ gì về mình. Rất ít nơi chi một đồng nào để trả lời một câu hỏi khác, rẻ hơn nhiều và quan trọng hơn nhiều: Người đang sống ở đây có còn muốn tiếp tục sống ở đây không?

Nhóm tiêu dùng trải nghiệm nhiều nhất lại là nhóm được hỏi ý kiến ít nhất. Đó không phải một sơ suất mà là hệ quả có cấu trúc của cách chúng ta đo lường. Cư dân không mua vé, không lưu trú, không xuất hiện ở bất kỳ cổng soát vé nào, nên họ không tạo ra một con số nào trong các bảng doanh thu. Cái gì không được đếm thì không được nhìn thấy.

Cư dân tiêu dùng mỗi ngày, không phải mỗi kỳ nghỉ

Một du khách đến Hà Nội ở lại trung bình vài đêm. Một cư dân Hà Nội ở đó ba mươi năm. Hãy thử làm một phép tính. Một người Hà Nội đi làm khoảng 250 ngày mỗi năm. Trong ba mươi năm, đó là 7.500 lượt đi làm, tương đương 15.000 lượt di chuyển hai chiều. Cộng thêm hàng nghìn lần đi chợ, đưa con đến trường, đi khám bệnh, dắt xe ra khỏi ngõ vào một buổi sáng mưa. Tổng cộng, người ấy có hơn ba mươi nghìn lần tiếp xúc trực tiếp với hạ tầng của thành phố. Một du khách ba ngày có khoảng hai đến ba chục lần.^[1] Chênh lệch giữa hai con số ấy vào khoảng một nghìn lần và chúng ta đang đo rất kỹ cái nhỏ hơn.

.....
1. Phép tính minh họa do tác giả xây dựng, dựa trên số ngày đi làm và số lượt di chuyển thường nhật. Đây là ước lượng nhằm so sánh độ lớn giữa trải nghiệm của cư dân và của du khách, không phải một khảo sát thực địa.

Đó là khác biệt căn bản giữa điểm đến và nơi chốn. Một điểm đến được đánh giá bằng những khoảnh khắc đáng nhớ. Một nơi chốn được đánh giá bằng chất lượng của những điều rất bình thường. Trong nền kinh tế trải nghiệm, cái lặp lại mỗi ngày mới là sản phẩm cốt lõi. Lễ hội chỉ là bao bì. Suốt ba mươi năm, chúng ta đã đầu tư cho bao bì và cho không sản phẩm.

Những trải nghiệm quá nhỏ để in lên tờ rơi

Ít ai chuyển nhà vì thành phố thiếu một nhà hát lớn. Rất nhiều người chuyển nhà vì mỗi ngày mất hai giờ trong khói xe. Một con đường đủ bóng cây. Một tuyến xe buýt đúng giờ. Một vỉa hè đủ rộng để người già đi bộ mà không phải bước xuống lòng đường.

Jan Gehl, nhà quy hoạch người Đan Mạch, trong “Thành phố cho con người” (Cities for People, 2010), đề nghị một nguyên tắc đơn giản. Muốn đánh giá một thành phố, đừng nhìn từ trực thăng, hãy nhìn ở độ cao ngang tầm mắt người đi bộ. Copenhagen nhiều năm liên đứng đầu các bảng xếp hạng đáng sống không phải vì có toà nhà cao nhất, mà vì một đứa trẻ có thể tự đạp xe đến trường.^[1]

Gehl viết cho Copenhagen, một thành phố sáu trăm nghìn dân, mật độ vừa phải, giàu, khí hậu ôn hoà, đi bộ được quanh năm. Áp nguyên xi triết lý tầm mắt người đi bộ vào một đô thị nhiệt đới mười triệu dân, nắng ba mươi lăm độ, độ ẩm tám mươi lăm phần trăm, nơi vỉa hè là sinh kế của hàng vạn hộ bán hàng rong, là một sai lầm mà không ít đồ án quy hoạch đã mắc. Ở đó, trả lại vỉa hè cho người đi bộ đồng nghĩa với lấy đi thu nhập của người nghèo nhất. Nguyên lý thì phổ quát, phiên bản thực hiện

1. Gehl, J. (2010). Cities for People. Washington, DC: Island Press.

thì không và phần lớn thất bại quy hoạch ở Việt Nam không nằm ở việc thiếu nguyên lý mà ở việc thực hiện quá vội.

Cư dân vừa là khách hàng vừa là nhà sản xuất

Một địa phương có thể xây quảng trường rất đẹp. Không địa phương nào xây được sự tử tế. Một du khách nhớ về Nhật Bản không chỉ vì núi Phú Sĩ mà vì người nhân viên nhà ga cúi chào một đoàn tàu đã đi khuất. Hành vi ấy không nằm trong ngân sách của bất kỳ cơ quan du lịch nào. Người bán phở, tài xế xe buýt, bác bảo vệ chung cư, người hàng xóm, tất cả đều đang là nhân viên tuyến đầu của thương hiệu địa phương. Không ai trong số họ nhận lương cho vai trò đó, không ai được đào tạo và không ai có thể bị sa thải.

Đây là một trần cứng mà không ngân sách truyền thông nào vượt qua được. Một thương hiệu địa phương không bao giờ mạnh hơn tâm trạng trung bình chen chúc của cư dân vào một buổi sáng đầu tuần bận rộn.

Chỉ số then chốt là bao nhiêu người trẻ nói sẽ ở lại

Trong nhiều thập niên, thành công của địa phương được đo bằng GRDP, vốn đầu tư nước ngoài, lượt khách. Nếu chỉ được chọn một chỉ số duy nhất để dự báo tương lai của một nơi chốn, không chỉ số nào trong ba cái đó là câu trả lời.

Câu hỏi đúng là: trong số những người trẻ có đủ năng lực để đi bất cứ đâu, bao nhiêu phần trăm vẫn chọn ở lại? Chỉ số ấy gói trọn cơ hội việc làm, chất lượng sống, niềm tin vào tương lai và sức hấp dẫn của nơi chốn vào một con số duy nhất. Nó cũng là chỉ số khó thao túng nhất, vì không ai có thể đo được mức độ một người hai mươi lăm tuổi yêu nơi mình sinh ra.

Detroit không chỉ mất dân số. Detroit mất một loại dân số cụ thể. Nhóm rời đi trước tiên và nhiều nhất luôn là nhóm có nhiều lựa chọn nhất, gồm người trẻ, người có kỹ năng, người có vốn. Khi những người có thể đi bắt đầu đi, đó không phải hậu quả của suy thoái mà là tín hiệu sớm của nó, thường xuất hiện trước khi các chỉ số kinh tế xấu đi từ năm đến mười năm. Sự khác biệt giữa một địa phương thu hút được người đến và một địa phương khiến người ta muốn ở lại lớn hơn nhiều so với vẻ ngoài của nó. Cái đầu tiên mua được bằng tiền. Cái thứ hai thì không.

2.2.2. Sự tự hào và sự mệt mỏi

Không chiến dịch quảng bá nào thuyết phục hơn một cư dân yêu nơi mình sống. Và không ngân sách nào đủ để bù đắp khi chính cư dân đã chán ghét nơi ấy. Cảm xúc của cư dân không phải một vấn đề xã hội bên lề. Đó là một loại tài sản kinh tế, chỉ có điều nó không nằm trên bất kỳ bảng cân đối nào.

Tự hào là kênh truyền thông mạnh nhất và không tốn phí

Năm 2016, Amsterdam làm một việc mà hầu như không cơ quan xúc tiến du lịch nào dám làm. Họ ngừng mở rộng quảng bá du lịch quốc tế. Không phải vì hết tiền, mà vì thành phố nhận ra rằng nếu người Amsterdam không còn yêu Amsterdam, thương hiệu Amsterdam sẽ chết và không quảng cáo nào cứu được. Nguồn lực được chuyển sang phân bổ lại dòng khách, mở rộng không gian công cộng, đầu tư cho các khu dân cư ngoài lõi lịch sử.^[1]

1. Nguồn: Từ liệu về chiến lược chuyển hướng của cơ quan xúc tiến điểm đến Amsterdam từ năm 2016. Dùng như minh họa cho việc chuyển trọng tâm từ thu hút khách sang chất lượng sống của cư dân.

Simon Anholt, trong “Bản sắc cạnh tranh” (Competitive Identity, 2007), đã lập luận điều này từ nhiều năm trước. Hình ảnh của một quốc gia hay một địa phương không thể được tạo ra bằng quảng cáo nếu trải nghiệm thực tế không thay đổi. Thương hiệu mạnh là hệ quả của những gì con người trực tiếp trải nghiệm và kể lại và không ai kể câu chuyện ấy nhiều hơn cư dân.^[1] Lập luận của Anholt và lập luận của Gehl thực ra là cùng một lập luận, nhìn từ hai độ cao khác nhau. Cái được kể ra với thế giới phải là cái đã có thật ở tầm mắt người đi bộ.

Iceland sau khủng hoảng tài chính năm 2008 là ví dụ đắt giá nhất. Ngân sách truyền thông gần như bằng không. Thứ đất nước này còn lại là hàng nghìn người dân tự nguyện chia sẻ hình ảnh quê hương mình. Thương hiệu Iceland phục hồi không nhờ marketing mà nhờ niềm tự hào, thứ tài sản duy nhất mà một quốc gia phá sản vẫn còn giữ được.^[2]

Một mối là rủi ro lớn nhất và không ai đo

Nếu tự hào là phù sa thì một mối là dòng nước xói bờ. Cả hai đều âm thầm, cả hai đều tích lũy và chỉ một trong hai được đo. Các địa phương đo rất kỹ những gì xảy ra bên ngoài. Bao nhiêu khách đến, lưu trú bao nhiêu đêm, doanh thu tăng bao nhiêu phần trăm. Ba câu hỏi ấy được trả lời hằng tháng. Bao nhiêu cư dân cảm thấy thành phố đã đông đến mức khó thở, bao nhiêu người tin rằng con mình sẽ phải đi nơi khác mới có cuộc sống tốt hơn, bao nhiêu người thấy bản sắc nơi này đang biến mất. Ba câu hỏi ấy hầu như không bao giờ được hỏi.

.....
1. Anholt, S. (2007). Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

2. Nguồn: Tư liệu về chiến dịch Inspired by Iceland của Promote Iceland và The Brooklyn Brothers, cùng số liệu du lịch Iceland. Các con số của chiến dịch dao động theo nguồn và cách tính.

Ở Venice, có một chi tiết đáng dừng lại lâu hơn con số. Chương 1 đã kể về tấm bảng đếm ngược dân số trong hiệu thuốc gần Campo San Bartolomeo. Điều đáng nói là trong suốt quá trình dân số khu phố cổ giảm từ khoảng 175.000 người giữa thế kỷ XX xuống dưới 50.000 người hôm nay, mọi chỉ số kinh tế của Venice đều tăng. Doanh thu tăng. Giá bất động sản tăng. Lượng khách tăng. Cái duy nhất suy giảm là khả năng sống một cuộc đời bình thường ở đó và nó không có mặt trong bất kỳ bảng nào.^[1] Đó là khoản nợ trải nghiệm, một loại nợ không có lãi suất, không có kỳ hạn và chỉ được ghi nhận khi đã vỡ.

Thang phản ứng của cộng đồng

Năm 1975, George Doxey^[2] đề xuất mô hình Irridex để mô tả cách thái độ của cư dân thay đổi khi lượng khách tăng lên. Mô hình bao gồm bốn nấc: hân hoan, thờ ơ, khó chịu, chống đối. Ở nấc hân hoan, khách đến nhiều hơn nghĩa là việc làm nhiều hơn, lợi ích rõ hơn chi phí. Ở nấc thờ ơ, phát triển trở thành bình thường, cư dân chưa phản đối nhưng đã thôi giới thiệu thành phố cho ai. Ở nấc khó chịu, kẹt xe, giá nhà, tiếng ồn và không gian bị chiếm dụng khiến lời phàn nàn xuất hiện, trước hết trên mạng xã hội. Ở nấc chống đối là biểu tình ở Barcelona, tuần hành ở Mallorca, phí vào cửa ở Venice.

Điều quan trọng không phải là ngăn cộng đồng bước sang nấc thứ ba bằng mọi giá, vì mọi phát triển đều có chi phí. Điều quan trọng là nhận ra tín hiệu chuyển pha. Khi cư dân còn góp ý, họ còn hy vọng. Khi họ im lặng, tài sản quý nhất đã bắt đầu rời đi.

1. Nguồn: Thống kê dân số thành phố Venice và các nghiên cứu về quá tải du lịch. Dùng như minh họa nghịch lý giữa tăng trưởng kinh tế đo được và suy giảm cộng đồng cư dân.

2. Doxey, G. V. (1975). A Causation Theory of Visitor-Resident Irritants. Proceedings of the Travel Research Association Sixth Annual Conference, San Diego, 195-198.

Tuy nhiên, mô hình Irridex đã năm mươi năm tuổi. Nó ra đời trong một thế giới mà du lịch còn là ngoại lệ chứ chưa phải nền tảng, mà cộng đồng địa phương còn tương đối đồng nhất và mạng xã hội chưa tồn tại. Ba giả định ấy nay đều lung lay. Cộng đồng không còn phản ứng như một khối, khi chủ nhà cho thuê ngắn hạn và người đi thuê nhà cùng một con phố có lợi ích ngược nhau hoàn toàn. Mạng xã hội cho phép sự khó chịu nhảy thẳng sang chống đối trong vài ngày, bỏ qua hẳn một nấc thang. Và ở nhiều nơi, chính người mới đến chứ không phải người bản địa mới là nhóm phản đối du lịch mạnh nhất.

Nếu Irridex đã lệch sau năm mươi năm, còn lý do gì để tin nó sẽ đúng sau một trăm năm nữa? Khi tỷ lệ người sống trọn đời ở một nơi tiếp tục giảm, câu hỏi sẽ không còn là cư dân có khó chịu không, mà là ai còn đủ tư cách để khó chịu thay mặt một nơi chốn. Mô hình này được giữ lại ở đây không phải như một quy luật mà như một cách đặt câu hỏi vẫn còn hữu ích và người đọc nên nhìn thấy phần hạn chế của nó để xem xét khách quan.

2.3. NHÓM 2: NGƯỜI MỚI ĐẾN

2.3.1. Sáu tháng đầu quyết định tất cả

Trước khi trở thành cư dân, chuyên gia hay doanh nhân gắn bó lâu dài, mọi người đều đi qua một giai đoạn rất mong manh, là những tháng đầu tiên. Đây là khoảng thời gian mà mọi trải nghiệm đều bị phóng đại. Một thủ tục hành chính kéo dài, một ánh nhìn lạnh nhạt, hay một lời chỉ đường tận tình đều có thể trở thành ký ức nền tảng, định hình cách người ta nhìn nơi này trong hai mươi năm sau. Người mới đến không phải là nhóm đang chuyển nhà. Họ là nhóm đang quyết định.

Cửa vào hoặc bức tường

Sau khi đã chọn một nơi để sống, thứ người mới đối mặt đầu tiên không phải là mức lương. Đó là một chuỗi câu hỏi rất nhỏ. Đăng ký tạm trú ở đâu, tìm trường cho con thế nào, khám bệnh ở đâu, mở tài khoản ra sao, cuối tuần có thể gặp ai. Mỗi câu hỏi là một điểm chạm. Nếu chúng trôi chảy, địa phương đang mở một cánh cửa. Nếu chúng rối rắm, thiếu hướng dẫn và thiếu thiện chí, địa phương vừa dựng lên một bức tường mà không ai trong bộ máy ký quyết định xây.

Nhiều thành phố hiểu điều này và lập trung tâm đón tiếp cư dân mới, cổng thông tin hướng dẫn, chương trình kết nối cộng đồng. Lý do rất kinh tế. Chi phí giúp một người hoà nhập trong ba tháng đầu nhỏ hơn nhiều lần chi phí tuyển một người thay thế sau khi họ đã bỏ đi.

Rào cản vô hình

Điều khiến người mới rời đi thường không phải tiền lương. Đó là sự cô đơn. Một người có thể chấp nhận căn hộ nhỏ hơn và thu nhập thấp hơn nếu họ có bạn bè và cảm thấy mình thuộc về. Ngược lại, không mức lương nào bù được cảm giác ăn tối một mình vào tháng thứ mười một liên tiếp.

Những rào cản lớn nhất đều vô hình. Không biết hỏi ai khi gặp khó khăn. Không hiểu quy trình. Không có nhóm bạn để chia sẻ. Và cái cảm giác dai dẳng rằng mình mãi mãi là người ngoài. Nơi chốn cạnh tranh trong thế kỷ XXI vì thế không chỉ giảm rào cản pháp lý. Nó phải giảm rào cản tâm lý, thứ khó hơn nhiều, vì không có nghị định nào ban hành được tình bạn.

Câu chuyện Đà Lạt và sáu tháng im lặng

Làn sóng người trẻ từ Sài Gòn chuyển lên Đà Lạt sống là một hiện tượng có thật. Nó được kể như một cuộc trốn chạy thành công, bỏ khói bụi và kẹt xe để đổi lấy sương mù và một quán cà phê mở lúc bảy giờ sáng. Phần lớn trong số họ rời đi sau chưa đầy hai năm. Khi được hỏi lý do, câu trả lời hiếm khi là thời tiết hay chi phí. Thực tế là: tôi không quen được ai cả, tôi vẫn là người Sài Gòn ở Đà Lạt. Có một điều rất cụ thể đã xảy ra ở đây. Người trẻ ấy đến với một hình dung rằng cảnh quan sẽ chữa lành họ. Trong ba tháng đầu, hình dung ấy đúng. Đến tháng thứ sáu, họ nhận ra rằng cảnh quan không nói chuyện. Buổi tối, khi sương xuống và các quán đóng cửa lúc chín giờ, không có ai để gọi. Đà Lạt có mọi thứ để khiến một người muốn đến. Nó không có cơ chế nào để một người ở lại. Không có cửa vào mạng lưới xã hội của một phường xã nhỏ, nơi mọi người đã quen nhau từ cấp hai. Và mạng lưới xã hội, chứ không phải cảnh quan, mới là thứ giữ

người. Cảnh quan là thứ khiến người ta chụp ảnh. Mạng lưới là thứ khiến người ta không mua vé về.

Tuy nhiên, chính cái mạng lưới xã hội chặt chẽ giữ chân người mới ấy cũng là cái mạng lưới loại trừ họ. Một phường xã nhỏ nơi mọi người quen nhau từ cấp hai là một phường xã có tường. Không thể vừa muốn một cộng đồng ấm áp gắn bó, vừa muốn nó mở cửa cho mọi người lạ, bởi sự ấm áp ấy được tạo ra chính bởi việc nó không dành cho tất cả. Những nơi dễ hoà nhập nhất thế giới, như New York, Berlin hay Singapore, là những nơi mà không ai thực sự thuộc về ai. Người ta hoà nhập được vì không có gì dễ hoà nhập vào. Đó là cái giá và bất kỳ ai hứa với một địa phương cả hai thứ cùng lúc đều đang bán một thứ không tồn tại.

2.3.2. Ba mươi ngày, sáu tháng, hai năm

Ba mươi ngày đầu là giai đoạn quan sát. Người mới liên tục trả lời những câu hỏi rất đời thường và tạo nên bản đồ cảm xúc đầu tiên về nơi này. Ấn tượng ban đầu không quyết định tất cả, nhưng nó quyết định cách người ta diễn giải mọi thứ về sau. Khởi đầu tốt khiến người ta bao dung. Khởi đầu xấu khiến mọi cái thiện sau này đều bị đọc như ngoại lệ.

Sáu tháng đầu là giai đoạn làm quen với con người chứ không phải với không gian. Đây là lúc mạng lưới xã hội hình thành và mạng lưới ấy chính là chi phí rời đi. Một người có thể đổi việc khá dễ. Rời bỏ những người mình đã quen thì khó hơn nhiều.

Mạng lưới ấy không tự mọc lên. Nó được tạo ra bởi công viên, thư viện, chợ, lớp học cuối tuần, sự kiện cho cư dân mới. Một đô thị chỉ có chung cư và trung tâm thương mại sẽ sản sinh ra

những người sống gần nhau mà không sống cùng nhau. Đây là điều mà nhiều bản quy hoạch Việt Nam hai mươi năm qua đã bỏ qua, vì không gian cộng đồng không xuất hiện trong bảng tính hiệu quả sử dụng đất.

Sau hai năm, phần lớn người mới đã ra quyết định trong đầu, dù chưa nói ra. Mua nhà hay tiếp tục thuê. Chuyển hộ khẩu hay giữ nguyên. Cho con học trường dài hạn hay học tạm. Những lựa chọn ấy là một bản kê khai mức độ cam kết và nếu sau hai năm người ta vẫn giữ tâm thế ở tạm thì khả năng rời đi khi có cơ hội tốt hơn là rất cao.

Trợ cấp thu hút dịch chuyển, trải nghiệm tạo ra gắn bó

Nhiều địa phương cạnh tranh bằng tiền, với hỗ trợ thuê nhà, miễn thuế, thưởng ký hợp đồng. Những chính sách này tạo động lực ban đầu nhưng hiếm khi đủ để giữ chân con người trong nhiều năm.

Điều khiến một người ở lại nằm ở chỗ khó định lượng hơn. Con có trường tốt, vợ hoặc chồng tìm được việc, có cộng đồng để nói chuyện, an toàn khi đi bộ buổi tối và cảm giác mình được tôn trọng như một thành viên chứ không phải một khoản mục ngân sách. Trợ cấp có thể mua một cú chuyển nhà. Nó không mua được lý do để mở hộp đồ.

2.3.3. Người mới là nguồn đổi mới

Trong nhiều cuộc tranh luận, người mới được nhìn như một áp lực lên hạ tầng, nhà ở và dịch vụ công. Đó là những vấn đề có thật. Nhưng nếu chỉ nhìn từ góc độ chi phí, địa phương sẽ bỏ qua

điều quan trọng hơn. Không nền kinh tế năng động nào chỉ dựa vào những con người vốn đã ở đó.

Một kỹ sư từ Hà Nội, một nhà thiết kế từ Thành phố Hồ Chí Minh, một chuyên gia Nhật, một đầu bếp Hồng kong và một doanh nhân địa phương có thể nhìn cùng một vấn đề theo năm cách hoàn toàn khác nhau. Sự khác biệt ấy không phải rào cản mà là nguyên liệu. Khi tất cả cùng một trải nghiệm, tất cả cùng đi đến một cách nghĩ và một cách nghĩ duy nhất thì rất giỏi trong việc lặp lại quá khứ.

Bản sắc không phải một khối đá được giữ nguyên qua nhiều thế kỷ. Nó là phù sa và nó chỉ tồn tại vì liên tục được bồi thêm những lớp mới. Hội An không trở thành thương cảng quốc tế nhờ cư dân bản địa. Thương nhân Nhật, Hoa rồi phương Tây qua nhiều thế kỷ đã để lại từng lớp trầm tích và cái mà hôm nay chúng ta gọi là bản sắc Hội An chính là mặt cắt địa tầng của quá trình ấy. Cà phê đến từ bên ngoài, ngay cả cà phê trứng cũng vậy. Bánh mì hay nhiều kiến trúc nhà cổ mang dấu vết thực dân. Ớt cũng là hàng nhập khẩu. Nhưng tất cả hôm nay đều là bản sắc Việt Nam đến mức không ai còn nhớ nguồn gốc. Điều làm suy yếu bản sắc không phải sự xuất hiện của người mới, mà là việc địa phương không đủ năng lực để các lớp phù sa kết dính với nhau. Một bản sắc yếu thì bị thay thế. Một bản sắc mạnh thì tiêu hoá.

Cũng cần nói ngay rằng câu chuyện phù sa này có một điều kiện ngầm, đó là thời gian và tốc độ. Phù sa bồi đắp qua nhiều thế kỷ thì thành đồng bằng. Phù sa đổ xuống trong ba tháng thì thành lũ bùn và lũ bùn giết người. Sự khác biệt giữa Hội An thế kỷ XVII và một khu phố bị thay máu trong năm năm không nằm ở chỗ có người mới đến, mà ở tốc độ và ở việc ai phải trả chi phí

của quá trình chuyển hoá. Người viết sách rất dễ ca ngợi sự pha trộn văn hoá, vì người viết sách hiếm khi là người bị đẩy ra khỏi căn nhà của mình. Một khung phân tích trung thực phải nói rõ ai được, ai mất và địa phương định bồi thường cho người mất bằng cách nào. Nếu không trả lời được câu hỏi thứ ba, hai câu đầu chỉ là mô tả chứ không phải chính sách.

Chiếc xô thùng

Các địa phương công bố rất nhiều chỉ số về số người nhập cư, số lao động mới, số chuyên gia thu hút được. Những con số ấy phản ánh khả năng thu hút chứ không phản ánh chất lượng của nơi chốn. Một địa phương có thể hút mười nghìn người mỗi năm, nhưng nếu phần lớn rời đi sau một hoặc hai năm thì chi phí thu hút phải lặp lại mãi mãi. Đó là một chiếc xô thùng. Nước đổ vào rất nhiều, chảy ra cũng rất nhiều và người ta vẫn báo cáo lượng nước đổ vào như một thành tích, bởi đổ nước thì dễ còn vá xô thì phải thừa nhận rằng xô có lỗ. Đi dọc các khu công nghiệp ở Bình Dương (thành phố Hồ Chí Minh), Đồng Nai hoặc ngay cả Hải Dương (thành phố Hải Phòng), các cửa nhà máy luôn treo biển tuyển dụng lao động, doanh nghiệp phải trả tiền thuê xe đưa đón công nhân về ăn tết để công nhân quay trở lại làm việc. Cứ sau Tết âm lịch là các nhà máy đều thiếu lao động. Người ta không ở lại vì các vấn đề về an sinh xã hội, nhà trẻ, trường học, bệnh viện,... đều chưa đảm bảo được cho người lao động ở lại an cư.

Vì vậy, chỉ số cần đo rất đơn giản. Sau ba năm, bao nhiêu người trong số những người đã đến còn ở lại. Một địa phương không phát triển nhờ số người đến. Nó phát triển nhờ số người ở lại đủ lâu để bắt đầu bồi đắp.

2.4. NHÓM 3: NGƯỜI HỌC

2.4.1. Bốn năm tạo ra sự gắn bó suốt đời

Một tỉnh có thể chi hàng chục tỷ đồng cho một chiến dịch quảng bá kéo dài ba tháng. Cũng tỉnh ấy, mỗi năm, đón hàng chục nghìn sinh viên đến sống trong bốn năm. Bốn năm là một nghìn bốn trăm sáu mươi ngày. Không có chiến dịch truyền thông nào trong lịch sử có thời lượng tiếp xúc như thế với một nhóm công chúng và cũng không có chiến dịch nào rẻ hơn, vì sinh viên tự trả tiền để được ở đó. Phần lớn các tỉnh không coi đó là một chiến dịch truyền thông.

Người học không chỉ tiêu dùng giáo dục. Họ thuê nhà, ăn cơm bụi, đi xe buýt, làm thêm, khởi nghiệp, yêu nhau, chia tay và xây dựng những ký ức đầu tiên về một thành phố ở đúng cái tuổi mà ký ức bám chắc nhất. Đây là giai đoạn hình thành bản sắc cá nhân mạnh nhất trong đời người và cũng vì thế là cơ hội duy nhất để một nơi chốn trở thành quê hương thứ hai của một người không sinh ra ở đó. Câu hỏi đúng với một địa phương vì thế không phải là có bao nhiêu trường đại học, mà là bao nhiêu người học quyết định ở lại.

Nếu trước đây các tuyến phố quanh Bách Khoa, Kinh tế Quốc dân hay Đại học Quốc gia trở thành “kinh tế sinh viên”, thì trong vài thập kỷ tới, Hòa Lạc, Xuân Mai hay Sóc Sơn có thể hình thành những trung tâm dịch vụ và đổi mới sáng tạo với quy mô lớn hơn nhiều. Theo định hướng quy hoạch Hà Nội 100 năm, mạng lưới đại học sẽ phát triển thành các cụm quy mô lớn thay vì hàng trăm cơ sở phân tán như hiện nay. Trọng tâm là các khu vực (1) Hòa Lạc, trung tâm khoa học, công nghệ cao và đổi mới sáng tạo, (2) Xuân Mai, đào tạo kỹ thuật, kinh tế và các ngành

ứng dụng, (3) Sóc Sơn, không gian cho các cơ sở đào tạo quy mô lớn và nghiên cứu, (4) Gia Lâm (cùng hành lang phía Đông), trung tâm đào tạo gắn với nông nghiệp công nghệ cao, logistics và công nghiệp sáng tạo^[1]. Các cụm này được định hướng phát triển đồng bộ với ký túc xá, trung tâm nghiên cứu, không gian khởi nghiệp và hạ tầng giao thông công cộng. Tuy nhiên, cách các nhà hoạch định chính sách chỉ ra mới chỉ thể hiện quy hoạch về mặt kiến trúc mà chưa thấy các giải pháp rõ ràng về phát triển các thành phố đại học để người học có thể ở lại các đô thị mới sống và lao động.

Sinh viên là lực lượng sản xuất trải nghiệm rẻ nhất

Ít nhóm nào tạo ra nhiều năng lượng cho một thành phố như sinh viên. Họ mở quán, tổ chức triển lãm, làm podcast, quay video, tình nguyện, khởi nghiệp và tạo ra đời sống văn hoá mà chính quyền không thể mua bằng ngân sách.

Boston có hơn 250.000 sinh viên theo học tại hàng chục trường trong một thành phố khoảng sáu trăm năm mươi nghìn dân. Tỷ lệ ấy giải thích vì sao Boston duy trì được một hệ sinh thái khởi nghiệp và văn hoá sôi động quanh năm mà không cần một cơ quan xúc tiến nào. Phần lớn giá trị ấy được tạo ra gần như miễn phí. Thành phố chỉ cần làm một việc, là đừng cản.^[2]

.....
1. Nguồn: Định hướng quy hoạch Thủ đô Hà Nội. Đây là định hướng quy hoạch dài hạn, có thể được điều chỉnh. Nên tham chiếu văn bản quy hoạch hiện hành khi trích dẫn lại.

2. Nguồn: Số liệu dân số và giáo dục đại học của thành phố Boston. Con số sinh viên thay đổi theo năm học và theo phạm vi tính vùng đô thị.

Vì sao có đại học mà sinh viên tốt nghiệp là đi ngay

Nguyên nhân hiếm khi nằm ở chất lượng đào tạo. Người học rời đi vì họ không nhìn thấy một con đường nghề nghiệp, một cộng đồng chuyên môn, hay một cuộc đời đáng để bắt đầu ở nơi mình vừa học bốn năm. Không ít tỉnh đầu tư hàng nghìn tỷ đồng xây khu đại học nhưng thiếu doanh nghiệp công nghệ, thiếu không gian làm việc chung, thiếu quỹ đầu tư, thiếu môi trường quốc tế. Trường tồn tại như một ốc đảo. Thành phố đứng bên ngoài nhìn vào và bốn năm một lần lại vẫy tay tiễn.

Một tỉnh miền Trung thường công bố số liệu và tự hào vì tỷ lệ sinh viên có việc làm sau tốt nghiệp của các trường đại học ở địa phương đạt hơn chín mươi phần trăm (lấy mẫu 100 sinh viên tốt nghiệp để khảo sát)^[1]. Tuy nhiên, không trường nào trả lời được câu hỏi bao nhiêu phần trăm trong số đó làm việc trong tỉnh. Trường thành công vì tỷ lệ sinh viên có việc làm. Tỉnh nơi đặt địa điểm của trường đại học đang trợ cấp cho thị trường lao động của một tỉnh khác. Đó là một trong những cách xói lở âm thầm nhất mà một địa phương có thể tự làm với chính mình. Đầu tư vào giáo dục, xuất khẩu toàn bộ thành quả, rồi năm sau lại tự hào công bố tỷ lệ có việc làm.

Người học không chỉ là sinh viên

Khái niệm người học hôm nay rộng hơn nhiều. Học viên trường nghề, kỹ sư học thêm về trí tuệ nhân tạo, nhân viên nâng cao kỹ năng, doanh nhân học quản trị, người cao tuổi học ngoại ngữ hoặc học dùng điện thoại.

.....
1. Minh họa do tác giả xây dựng về hạn chế của chỉ số tỷ lệ có việc làm khi không tính nơi làm việc. Dùng để chỉ ra vấn đề phương pháp đo, không phản ánh số liệu của một địa phương cụ thể.

Trong nền kinh tế tri thức, học tập không còn là một giai đoạn của đời người mà là một hoạt động diễn ra suốt đời. Khái niệm thành phố học tập do UNESCO thúc đẩy nhấn mạnh đúng điều đó. Học tập không bị giới hạn trong trường học mà trở thành một phần của đời sống đô thị. Quán cà phê thành nơi đọc sách. Công viên thành lớp học ngoài trời. Bảo tàng thành phòng học lịch sử. Doanh nghiệp thành phòng thí nghiệm thực tế. Khi đó, đại học không còn là một hòn đảo trong thành phố. Thành phố trở thành một trường đại học.

2.4.2. Đại học như một cỗ máy chuyển hoá

Những trường đại học hàng đầu hiếm khi chỉ là nơi giảng dạy. Từ phòng thí nghiệm ra bằng sáng chế. Từ ký túc xá ra công ty khởi nghiệp. Từ câu lạc bộ sinh viên ra những cộng đồng nghề nghiệp kéo dài cả sự nghiệp.

Thung lũng Silicon có mối liên hệ chặt chẽ với Đại học Stanford và Berkeley, nhưng câu chuyện ấy thường bị kể sai. Người ta nói Stanford tạo ra Thung lũng Silicon. Chính xác hơn thì Stanford tạo ra những con người và những con người ấy quyết định ở lại thay vì quay về Bờ Đông. Giá trị lớn nhất mà một đại học tạo ra cho địa phương không chỉ nằm ở số cử nhân, mà còn ở số người lựa chọn ở lại và đóng góp cho địa phương.

Vì thế, đo một trường đại học bằng số sinh viên tuyển sinh mỗi năm giống như đo một dòng sông bằng bề rộng của nó tại một điểm. Những chỉ số đúng hơn là bao nhiêu doanh nghiệp được thành lập, bao nhiêu bằng sáng chế, bao nhiêu dự án hợp tác với doanh nghiệp và bao nhiêu việc làm chất lượng cao được tạo ra tại chỗ.

Thành phố đại học khác thành phố có đại học

Một thành phố có đại học là nơi các trường tồn tại. Sinh viên đến lớp, về ký túc xá, rồi rời đi sau tốt nghiệp. Trường và đô thị hoạt động song song như hai người đi cùng đường mà không nói chuyện.

Một thành phố đại học được tổ chức xoay quanh việc học, nghiên cứu và đổi mới. Doanh nghiệp tuyển sinh viên từ năm thứ ba. Không gian làm việc chung nằm cạnh khuôn viên. Bảo tàng, thư viện, nhà hát và quán cà phê đều là phần mở rộng của quá trình học tập. Cambridge, Leuven hay Eindhoven nổi tiếng không phải vì có trường tốt mà vì toàn bộ thành phố vận hành như một hệ sinh thái tri thức.

Toàn bộ lập luận này đứng trên giả định rằng việc học đòi hỏi sự hiện diện vật lý, rằng phải có giảng đường, có ký túc xá, có quán cà phê nơi sinh viên tranh luận đến nửa đêm. Giả định ấy đã đúng liên tục từ Bologna năm 1088 đến hôm nay, tức gần một nghìn năm. Nó có còn đúng vào năm 2075 không?^[1] Nếu một sinh viên ở Cà Mau có thể theo học một chương trình tương đương những đại học hàng đầu bằng tiếng Việt, với một gia sư trí tuệ nhân tạo kiên nhẫn hơn mọi giáo sư, ngay trong phòng ngủ của mình, thì cái gì còn lại của thành phố đại học? Câu trả lời quen thuộc là mạng lưới xã hội, sự va chạm ngẫu nhiên, những cuộc gặp ở hành lang. Có thể. Nhưng đó chính xác là lập luận mà các toà soạn báo in đã dùng năm 2005 và các trung tâm thương mại đã dùng năm 2015 và cả hai đều thua.

1. Nguồn: Tư liệu lịch sử giáo dục đại học châu Âu, Đại học Bologna được coi là đại học lâu đời nhất còn hoạt động liên tục.

Nếu các thành phố đại học sống sót qua thế kỷ này, chúng sẽ sống sót không phải với tư cách nơi truyền đạt kiến thức, mà với tư cách máy tạo va chạm ngẫu nhiên giữa con người. Đó là một chức năng khiêm tốn hơn nhiều, nhưng có lẽ là chức năng duy nhất không thể số hoá. Bất kỳ tỉnh nào hôm nay đang vay nghìn tỷ để xây một khu đại học tập trung với ba mươi năm khấu hao đều đang đặt cược vào một giả định mà họ chưa từng viết ra thành lời và đó là kiểu cược nguy hiểm nhất.

Lễ tốt nghiệp không phải điểm kết thúc

Lễ tốt nghiệp là điểm bẻ lái quan trọng nhất trong toàn bộ vòng đời quan hệ giữa người học và nơi chốn. Nó cũng là thời điểm mà địa phương gần như hoàn toàn vắng mặt. Nếu chuyển đổi ấy thành công, địa phương không chỉ giữ được một lao động mà tích lũy được ba hoặc bốn mươi năm giá trị, gồm một người đóng thuế, lập gia đình, mở doanh nghiệp và một ngày nào đó đưa con mình quay lại học ở chính thành phố ấy. Nếu thất bại, địa phương đã bỏ tiền trồng cây và một nơi khác đến hái quả. Chiến lược giữ chân vì thế không bắt đầu ở năm cuối. Nó bắt đầu ở tuần đầu tiên, khi một cô sinh viên năm nhất xuống bến xe với một chiếc vali và không biết đi hướng nào.

2.4.3. Trải nghiệm học tập vượt khỏi giảng đường

Nếu trường học là nơi truyền đạt kiến thức thì thành phố là nơi con người học cách sống. Một kiến trúc sư học từ những con phố. Một đầu bếp học từ chợ. Một doanh nhân học từ những lần bị từ chối. Phần lớn năng lực của con người được hình thành bên ngoài lớp học và vì thế trải nghiệm học tập phải được thiết kế trên quy mô toàn đô thị chứ không chỉ trong khuôn viên trường.

Khái niệm phòng thí nghiệm sống đang phổ biến trong quy hoạch. Thay vì thử nghiệm trong phòng kín, các giải pháp mới được kiểm nghiệm ngay trong môi trường đô thị với sự tham gia của cư dân, doanh nghiệp và trường đại học. Sinh viên quy hoạch thiết kế lại một tuyến phố. Sinh viên công nghệ đặt cảm biến đo chất lượng không khí. Sinh viên môi trường đánh giá chất lượng nước sông.

Địa phương có thêm hàng nghìn nhà nghiên cứu trẻ mỗi năm mà không phải xây một viện nào. Đó là loại phù sa rẻ nhất mà một thành phố có thể có và hầu như không tỉnh nào ở Việt Nam đang lấy nó.

2.5. NHÓM 4: NGƯỜI LAO ĐỘNG VÀ NHÂN TÀI

2.5.1. Quyết định chuyển việc là quyết định chuyển đời sống

Trong phần lớn thế kỷ XX, doanh nghiệp chọn nơi đặt nhà máy và người lao động đi theo việc làm. Trật tự ấy đang đảo ngược. Một công ty công nghệ có thể mở văn phòng ở bất cứ đâu và điều họ quan tâm trước tiên là nơi nào tuyển được người giỏi. Còn người giỏi, trước khi nhận lời mời, lại hỏi một câu hoàn toàn khác, gia đình tôi có muốn sống ở đó không?

OECD, trong bộ chỉ số Sức hấp dẫn nhân tài (Indicators of Talent Attractiveness, 2023), đánh giá các quốc gia bằng bảy nhóm tiêu chí, trong đó có môi trường gia đình, chất lượng sống, khả năng hoà nhập và môi trường đổi mới sáng tạo, chứ không chỉ thu nhập và cơ hội nghề nghiệp.^[1] Trong khi đó, các địa phương Việt Nam đang cạnh tranh thu hút nhân tài bằng những công cụ được thiết kế để thu hút nhà máy. Chúng ta chào mời đất, thuế, thủ tục nhanh. Nhưng không ai mang gia đình đến sống bên trong một ưu đãi thuế.

Người bạn đời không có việc làm là lý do từ chối phổ biến nhất

Khi một kỹ sư chuyển đến nơi mới, hiếm khi họ đi một mình. Đi cùng họ là người bạn đời, con cái, đôi khi cả cha mẹ và toàn bộ kế hoạch tương lai của một gia đình. Trong bộ chỉ số của OECD, quyền đoàn tụ gia đình, khả năng người bạn đời được phép làm việc và cơ hội học tập của con cái được xếp vào nhóm tiêu chí quan trọng nhất. Không phải ngẫu nhiên mà nhiều đại học và tập đoàn lớn xây dựng chương trình hỗ trợ nghề nghiệp kép,

1. Nguồn: OECD (2023). Indicators of Talent Attractiveness. Paris: OECD Publishing.

giúp tìm việc cho vợ hoặc chồng của ứng viên. Họ đã học được điều này bằng cách mất người.

Địa phương không cạnh tranh để thu hút một cá nhân. Họ đang cạnh tranh để được cả một gia đình lựa chọn và trong gia đình ấy, người có quyền phủ quyết thường không phải là người được mời.

Nhân tài không đến vì lương, họ ở lại vì đời sống

Tiền lương giúp thu hút. Rất hiếm khi chỉ tiền lương là đủ để giữ chân. Nếu hỏi một người đang cân nhắc chuyển đến một thành phố mới, gần như không ai trả lời rằng họ chọn vì ưu đãi thuế. Họ hỏi con học ở đâu, bệnh viện có tốt không, cuối tuần đi đâu, không khí có đủ sạch để trẻ chơi ngoài trời không. Những câu hỏi nhỏ ấy cộng lại thành cái mà OECD gọi là chất lượng sống và nó được xếp ngang hàng với thu nhập. Điều này giải thích vì sao Copenhagen, Zurich, Amsterdam hay Singapore đầu tư đồng thời vào giáo dục, giao thông công cộng, không gian xanh và văn hoá. Họ không xây nơi làm việc. Họ xây nơi để người ta muốn tan làm.

Nhưng hãy công bằng với một sự thật là lập luận trên chỉ đúng với một tầng lớp rất mỏng. Một kỹ sư trí tuệ nhân tạo có mười lời mời làm việc thì đúng là chất lượng sống quyết định. Một công nhân dệt may chỉ có một lời mời thì lương là yếu tố quyết định và chất lượng sống là thứ xa xỉ. Toàn bộ văn liệu về cạnh tranh nhân tài được viết cho khoảng năm phần trăm dân số lao động, rồi được đọc như thể nó áp dụng cho tất cả. Đó là một sự lệch trọng tâm nghiêm trọng và đoạn vừa rồi đã mắc phải nó.

Công nhân khu công nghiệp cũng là nhóm này

Khi nói thu hút nhân tài, người ta nghĩ đến kỹ sư và nhà khoa học. Nhưng nếu nhìn theo quan hệ với nơi chốn, hàng triệu công nhân trong các khu công nghiệp cũng đang mỗi ngày quyết định điều y hệt, là ở lại hay đi. Họ cũng cần nhà ở tử tế, trường cho con, chỗ khám bệnh, một cái công viên, một sân bóng, một chỗ để ngồi sau ca đêm. Họ cũng muốn xây dựng một cuộc đời chứ không chỉ thuê một chỗ ngủ.

Ở nhiều tỉnh, toàn bộ chiến lược khu công nghiệp dừng lại ở việc thu hút nhà máy. Hạ tầng sản xuất được đầu tư hàng nghìn tỷ đồng. Trải nghiệm sống của người lao động không nằm trong bất kỳ bảng tính nào. Hệ quả là doanh nghiệp than phiền về biến động lao động còn địa phương không hình thành nổi một cộng đồng cư dân ổn định, rồi cả hai cùng ngắc nhiên.

Câu hỏi của một kỹ sư ba mươi tuổi ở Hà Nội và câu hỏi của một nữ công nhân hai mươi bốn tuổi ở Bắc Ninh, khi tước bỏ hết ngôn từ, là cùng một câu: tôi và gia đình có muốn sống ở đây thêm mười năm nữa không? Sự khác nhau duy nhất là chúng ta hỏi người thứ nhất và không bao giờ hỏi người thứ hai.

2.5.2. Doanh nghiệp như một dạng người lao động tập thể

Một doanh nghiệp không tự tạo ra giá trị. Giá trị được tạo ra bởi hàng trăm con người bên trong nó. Khi một doanh nghiệp chọn nơi đặt trung tâm nghiên cứu, họ đang thay mặt toàn bộ lực lượng lao động của mình chọn một nơi để sống. Theo nghĩa đó, doanh nghiệp là một dạng người lao động tập thể. Họ cũng cần trường học cho con nhân viên, cũng cần bệnh viện, cũng cần một thành phố đủ hấp dẫn để tuyển được người, chỉ là họ đánh

giá bằng bảng tính thay vì bằng cảm giác. Thu hút doanh nghiệp và thu hút con người vì thế không phải hai bài toán mà là một.

Nhà đầu tư mua kỳ vọng, không mua bằng ưu đãi

Một bằng ưu đãi thuế giúp địa phương lọt vào danh sách cân nhắc. Nó hiếm khi là lý do cuối cùng. Mỗi khoản đầu tư lớn là một cam kết kéo dài hàng chục năm. Nhà đầu tư không mua một mức thuế suất mà mua một dự báo. Liệu nơi này còn tuyển được người sau mười năm nữa không? Hạ tầng có theo kịp không? Chính quyền có nhất quán không?

Đó là lý do nhiều tập đoàn sẵn sàng đầu tư ở nơi chi phí cao hơn nhưng hệ sinh thái nhân lực tốt hơn. Họ không mua chi phí thấp nhất mà mua xác suất thành công cao nhất. Một địa phương có thể cạnh tranh bằng ưu đãi trong vài năm, nhưng chỉ có thể cạnh tranh bằng kỳ vọng trong nhiều thập kỷ.

Mỗi thủ tục là một điểm chạm

Nếu cư dân trải nghiệm địa phương qua trường học và công viên thì doanh nghiệp trải nghiệm địa phương trước hết qua bộ máy hành chính. Mỗi giấy phép, mỗi lần đăng ký, mỗi buổi kiểm tra là một điểm chạm.

Một thủ tục nhanh không chỉ tiết kiệm thời gian mà tạo ra niềm tin rằng địa phương biết đồng hành. Một quy trình kéo dài, thiếu minh bạch, phải đi lại nhiều lần có thể phá hỏng ấn tượng được xây bằng ba mươi hội nghị xúc tiến. Doanh nghiệp nhớ cảm giác được hỗ trợ lâu hơn nhiều so với việc nhớ mình được giảm bao nhiêu phần trăm thuế năm đầu tiên. Bộ máy hành chính, dù không ai đặt tên như vậy, cũng là một nhà thiết kế trải nghiệm.

2.5.3. Cuộc cạnh tranh nhân tài và cái giá của nó

Người giỏi hiếm khi chọn một nơi hoàn toàn xa lạ. Họ đi theo những mạng lưới đã tồn tại. Một trường đại học mạnh tạo ra cộng đồng cựu sinh viên. Một doanh nghiệp lớn tạo ra hệ sinh thái vệ tinh. Một quỹ đầu tư kéo theo các công ty khởi nghiệp.

Edward Glaeser, trong “Chiến thắng của đô thị” (Triumph of the City, 2011), gọi đây là lợi thế tích tụ của các thành phố tri thức. Khi vốn tri thức tập trung đủ lớn, chính sự hiện diện của người tài trở thành lý do để người tài khác tìm đến. Đó cũng là lý do rất khó sao chép một trung tâm đổi mới bằng cách xây vài khu công nghệ cao. Thứ khó xây nhất không phải toà nhà mà là mạng lưới con người và mạng lưới thì không có bản vẽ thi công.^[1]

Vì thế câu hỏi đúng của một tỉnh không phải là làm sao thu hút thêm doanh nghiệp, mà là làm sao để nhiều người giỏi muốn sống ở đây. Khi trả lời được câu thứ hai, câu thứ nhất tự trả lời.

Nhưng lập luận này có một mặt trái mà những người cổ vũ nó ít khi nói ra. Nếu người tài kéo người tài và doanh nghiệp đi theo người tài, thì kết cục logic là một số ít siêu đô thị hút hết mọi thứ, còn phần còn lại của một quốc gia trở thành vùng cung cấp nguyên liệu người. Đó chính xác là điều đang xảy ra ở Việt Nam, khi Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh hút gần như toàn bộ lớp trẻ có kỹ năng và các tỉnh còn lại cạnh tranh với nhau bằng cách hạ giá.

Lợi thế tích tụ, khi để tự do vận hành, không tạo ra một mạng lưới thành phố. Nó tạo ra một cái hố sâu và rất nhiều vùng rìa. Và ở cấp toàn cầu thì còn xấu hơn, khi một quốc gia đào tạo bốn

1. Glaeser, E. L. (2011). Triumph of the City. New York: Penguin Press.

năm và một quốc gia khác thu hoạch bốn mươi năm. Không lý thuyết nào trong chương này giải quyết được vấn đề đó. Điều duy nhất có thể làm là nêu nó ra, để mỗi khi đọc một chương về thu hút nhân tài, người đọc tự hỏi nhân tài này đang được thu hút từ đâu và nơi đó vừa mất gì.

2.5.4. Trải nghiệm lao động hằng ngày

Không kỹ sư nào rời thành phố vì một ngày tắc đường. Nhưng khi trải nghiệm ấy lặp lại mỗi ngày, chúng tích tụ thành một cảm nhận và cảm nhận ấy quyết định. Hai giờ kẹt xe mỗi ngày, trong một năm, là hơn bảy trăm giờ, tương đương gần mười tám tuần làm việc toàn thời gian. Đó là hai giờ không dành cho con, không tập thể dục, không học kỹ năng mới, không nghỉ ngơi. Nhân với một lực lượng lao động một triệu người, con số ấy trở thành một khoản thuế vô hình mà không ai bỏ phiếu thông qua, không ai thu và không ai được hưởng.

Đó là lý do các thành phố cạnh tranh bằng tri thức đều coi giao thông công cộng và khả năng đi bộ là khoản đầu tư cho năng lực cạnh tranh chứ không đơn thuần là đầu tư hạ tầng. Sự phân biệt ấy nghe như chơi chữ, nhưng nó quyết định khoản đầu tư ấy nằm ở sở nào và ai chịu trách nhiệm cho kết quả.

Trong nền kinh tế công nghiệp, nhà máy và khu dân cư được quy hoạch tách biệt. Trong nền kinh tế tri thức, ranh giới ấy mờ đi. Một ý tưởng xuất hiện trong quán cà phê. Một cơ hội hợp tác bắt đầu khi chạy bộ trong công viên. Ý tưởng không được sản xuất trong văn phòng mà được nuôi bởi toàn bộ môi trường xung quanh.

Và năng suất lao động không bắt đầu vào sáng thứ Hai. Nó bắt đầu từ chiều thứ Sáu. Một người có cuối tuần để nghỉ ngơi, chơi với con, gặp bạn bè sẽ quay lại làm việc với trạng thái hoàn toàn khác so với người dành hai ngày trong một phòng trọ chín mét vuông. Đầu tư vào công viên, thư viện, đường đi bộ và bảo tàng không phải chi tiêu cho giải trí mà là tái tạo nguồn năng lượng của lực lượng lao động. Nhưng vì lợi ích của nó xuất hiện ở một sở khác trong một nhiệm kỳ khác, nên nó luôn là khoản đầu tiên bị cắt. Một địa phương không có cuối tuần đáng sống rất khó có một tuần làm việc hiệu quả.

2.6. NHÓM 5: DU KHÁCH VÀ NGƯỜI GHÉ QUÀ

Cư dân dùng một nơi chốn ba trăm sáu mươi lăm ngày một năm và vì thế không còn nhìn thấy nó. Du khách nhìn nó bằng con mắt mới tinh trong bảy mươi hai giờ và chính vì mới nên họ thấy ngay những thứ mà cư dân đã quen đến mức mù. Một biển chỉ dẫn vô nghĩa. Một nhà vệ sinh bẩn. Một nhân viên tử tế bất ngờ. Mỗi chuyến đi vì thế là một cuộc kiểm định độc lập, miễn phí, không báo trước, đối với toàn bộ hệ thống vận hành của nơi chốn. Vấn đề là chúng ta đã nhầm người kiểm định với mục đích của việc kiểm định.

2.6.1. Nhóm ồn ào nhất, được đo nhiều nhất và không quan trọng nhất

Du khách xuất hiện trên mọi báo cáo. Hầu như tỉnh nào cũng công bố số lượt khách hàng năm như một thành tích. Nhưng xét về thời gian hiện diện, họ ở lại vài ngày. Xét về ảnh hưởng lâu dài, họ là mắt xích mỏng nhất. Điều này không có nghĩa du khách không quan trọng. Họ rất quan trọng. Họ chỉ không phải nhóm quan trọng nhất và sự nhầm lẫn giữa hai mệnh đề ấy đã tiêu tốn của Việt Nam ba mươi năm chính sách.

Một thành phố có thể mất mười phần trăm lượng khách trong một năm rồi phục hồi vào năm sau. Nhưng nếu bắt đầu mất người trẻ, mất sinh viên sau tốt nghiệp, mất chuyên gia, thì quá trình suy giảm ấy kéo dài hàng thập kỷ và gần như không thể đảo ngược. Detroit không suy yếu vì ít khách du lịch.

Chi tiêu mỗi ngày quan trọng hơn số ngày, số ngày quan trọng hơn số lượt

Con số được nhắc nhiều nhất là tổng lượt khách. Nó cũng là con số ít ý nghĩa nhất. Một triệu lượt khách không nói lên điều gì nếu mỗi người chỉ chi vài chục nghìn đồng rồi lên xe đi tiếp.

Thước đo đầu tiên phải là chi tiêu bình quân mỗi ngày. Một du khách ở ba ngày và chi hai trăm năm mươi đô la mỗi ngày tạo ra giá trị lớn hơn năm người ghé bốn giờ, ăn một bữa cơm và chụp mười tám ảnh. Thước đo thứ hai là thời gian lưu trú, vì mỗi đêm ở thêm không chỉ thêm doanh thu phòng mà kéo theo ăn uống, mua sắm, vận chuyển, giải trí. Số lượt khách chỉ nên đứng thứ ba, vì nó là chỉ số đầu vào còn hai chỉ số kia là đầu ra.

Chúng ta đã báo cáo theo thứ tự ngược lại trong ba mươi năm và đó không hẳn là một lỗi kỹ thuật. Số lượt là con số duy nhất luôn tăng và một bộ máy được đánh giá theo nhiệm kỳ sẽ luôn chọn con số luôn tăng.

Nhiều quốc gia đã chuyển mục tiêu từ nhiều khách hơn sang giá trị cao hơn. Thay vì cố tăng hai mươi phần trăm lượng khách, họ tăng hai mươi phần trăm chi tiêu bình quân và thêm nửa ngày lưu trú. Kết quả kinh tế tốt hơn, áp lực hạ tầng thấp hơn, cư dân không phàn nàn. Tuy nhiên, không ai được cắt băng khánh thành cho điều đó.

Bẫy lượng khách

Có một nghịch lý mà nhiều địa phương đã sống qua. Khách tăng nhưng dân không giàu hơn. Phố đông hơn, kẹt hơn, rác nhiều hơn, sử dụng nước sạch nhiều hơn, giá thuê nhà tăng,

trong khi thu nhập của phần lớn cư dân gần như không đổi. Giá trị bị chia nhỏ trong khi chi phí xã hội tăng nhanh.

Barcelona đã phải giới hạn căn hộ cho thuê ngắn hạn. Amsterdam tăng thuế du lịch. Venice thu phí vào cửa với khách đi trong ngày. Điểm chung của ba quyết định ấy là một lời thừa nhận muộn màng, rằng không phải mọi lượt khách đều tạo ra giá trị như nhau và một số lượt khách tạo ra giá trị âm. Cái bây giờ này đặc biệt nguy hiểm vì mọi chỉ số trên bảng báo cáo đều báo tin vui trong suốt thời gian nó siết lại.

Nhưng cũng cần nói ngay rằng chiến lược ít khách, chi tiêu cao có một mặt trái mà ít ai muốn nói. Nó là một chính sách phân biệt theo thu nhập, được viết bằng ngôn ngữ bền vững. Khi Venice thu phí vào cửa, người bị chặn không phải là người giàu, vì họ trả năm euro không chớp mắt. Người bị chặn là một gia đình lao động tiết kiệm cả năm để đưa con đi xem thành phố nổi trên nước một lần trong đời. Nâng cao giá trị khách trong nhiều trường hợp có nghĩa là chỉ giữ lại những người có tiền và di sản của nhân loại được rào lại rồi bán vé cho một tầng lớp. Không có giải pháp nào ở đây mà không đau, nhưng cũng không nên viết đoạn này như thể việc đuổi người nghèo ra khỏi Venice là một thành tựu quản trị.

Người làm việc từ xa, không phải khách, chưa phải cư dân

Sau đại dịch, một nhóm mới xuất hiện với tốc độ đáng kinh ngạc, là những người mang theo công việc của mình. Họ không đi nghỉ. Họ thuê căn hộ thay vì khách sạn, làm việc ở quán cà phê, mua thực phẩm ở siêu thị địa phương, kết bạn với cư dân và ở lại từ vài tuần đến vài tháng. Với địa phương, nhóm này mang lại nhiều hơn khách lưu trú ngắn ngày, với chi tiêu đều đặn, thời gian dài, ít gây áp lực lên các điểm tham quan và rất dễ trở thành người quảng

bá tự nguyện. Chiang Mai, Bali, Lisbon và Medellín đều phát triển mạnh nhờ nhóm này mà không cần sở hữu một di sản thế giới nào.

Điều đáng chú ý hơn là nhóm này làm mờ ranh giới của chính mô hình sáu nhóm. Một người có thể bắt đầu là du khách, ở lại vài tháng làm việc từ xa, trở thành cư dân, rồi mười năm sau thành một thành viên của cộng đồng kiều bào.

Có một mặt trái mà những bài viết ca ngợi nhóm này rất ít khi nhắc. Một người kiếm lương Bắc Mỹ mà tiêu ở Lisbon không phải là một du khách. Người ấy là một cú sốc giá cục bộ có chân. Khi vài nghìn người như vậy vào một khu phố, mặt bằng giá thuê được định lại theo thu nhập của họ chứ không theo thu nhập của người bản địa vốn đang sống ở đó. Kết quả là một nghịch lý gọn gàng. Nhóm khách ít gây quá tải cho di tích nhất lại là nhóm gây quá tải cho đời sống nhiều nhất. Họ không chen ở quảng trường. Họ chen ở thị trường nhà ở, nơi không ai đếm lượt.

Sau năm mươi năm nữa, nếu làm việc từ xa trở thành mặc định của toàn bộ tầng lớp tri thức toàn cầu, liệu khái niệm cư dân còn nghĩa gì? Hay mọi thành phố đáng sống sẽ chỉ còn là những khu nghỉ dưỡng dài hạn cho người nước ngoài, được phục vụ bởi những người bản địa phải sống ở vành đai ngoài? Đó không phải một câu hỏi tu từ mà là một quỹ đạo đang chạy.

2.6.2. Không phải mọi du khách đều giống nhau

Một trong những sai lầm phổ biến nhất là cộng tất cả vào một con số duy nhất là tổng lượt khách. Nhưng một người nghỉ dưỡng ba ngày, một doanh nhân dự hội nghị một đêm, một vận động viên chạy marathon và một lập trình viên làm việc từ xa sáu tháng gần như không có điểm chung nào ngoài việc họ không phải cư dân.

Khách nghỉ dưỡng đến để nghỉ ngơi và khám phá. Điều quyết định mức chi tiêu của họ không phải số lượng điểm tham quan mà là khả năng kéo dài trải nghiệm. Một thành phố chỉ có một danh thắng sẽ khiến khách đến rồi đi trong ngày. Kyoto giữ khách không phải bằng chùa Kiyomizu mà bằng trà đạo, kimono, wagashi, ryokan và một buổi tối ở Gion. Bài học rất gọn là không bán điểm đến, bán chuỗi.

Khách công vụ chiếm tỷ trọng nhỏ hơn nhưng chi tiêu bình quân cao hơn đáng kể và vì doanh nghiệp trả tiền nên họ ít nhạy cảm với giá. Điều họ cần là đúng giờ, kết nối tốt, internet ổn định. Và nhiều người trong số họ sẽ quay lại cùng gia đình, hiện tượng mà ngành gọi là bleisure (từ ghép của business (công việc) và leisure (giải trí, nghỉ dưỡng), dùng để chỉ hình thức kết hợp chuyến công tác với du lịch, nghỉ ngơi hoặc trải nghiệm địa phương). Một chuyến công tác ba ngày có thể trở thành một kỳ nghỉ năm ngày nếu địa phương đủ hấp dẫn.

Khách sự kiện đến vì một lý do rất cụ thể trong một khoảng thời gian rất tập trung. Giá trị lớn nhất của họ không nằm ở doanh thu vài ngày. Từ Fringe trong tiếng Anh có nghĩa là “vùng rìa”, “bên lề”. Năm 1947, khi Edinburgh International Festival chỉ mời một số đoàn nghệ thuật chính thức, tám đoàn không được mời vẫn đến Edinburgh và tự tổ chức biểu diễn ở “bên lề” lễ hội. Những buổi diễn này dần phát triển thành Edinburgh Festival Fringe, lễ hội “bên lề”, nhưng sau đó lại trở thành lễ hội biểu diễn lớn nhất thế giới^[1]. Từ năm 1987, Lễ hội âm nhạc South by Southwest tại Austin, Texas, Hoa Kỳ (SXSW) ban đầu chỉ là một lễ hội âm nhạc. Sau đó, sự kiện mở rộng thành ba trụ cột

.....
1. Nguồn: Tư liệu lịch sử về Edinburgh Festival Fringe, khởi nguồn năm 1947. Dùng như minh họa cho việc một trải nghiệm ngoài kế hoạch có thể trở thành tài sản lâu dài của nơi chốn.

chính: (1) SXSW Music Festival về âm nhạc, (2) SXSW Film & TV Festival về điện ảnh và truyền hình, (3) SXSW Conference (trước đây có nhánh Interactive) về Công nghệ, khởi nghiệp, AI, thiết kế, marketing, truyền thông và các ngành sáng tạo. Ngày nay, khi nói đến SXSW, người ta thường hiểu đó là một hệ sinh thái sự kiện kết hợp: Hội nghị, triển lãm, âm nhạc, điện ảnh, công nghệ, khởi nghiệp, văn hóa sáng tạo.^[1] Edinburgh gắn với Fringe, Austin gắn với SXSW và sự kiện trở thành thương hiệu của chính địa phương, tiếp tục sinh lợi trong nhiều thập kỷ sau. Họ cũng có tỷ lệ quay lại cao bất thường, vì đã hình thành một liên kết cảm xúc với nơi chốn thông qua một trải nghiệm đáng nhớ.

Người làm việc từ xa mua một phong cách sống tạm thời. Họ không cần kỳ quan mà cần internet nhanh, quán cà phê yên tĩnh, chi phí hợp lý, an toàn và một cộng đồng quốc tế. Nguyên lý ở đây là điều cần quản trị không phải du lịch, mà là các dòng người với những mục đích sống khác nhau.

2.6.3. Từ lượng khách sang giá trị khách

Một du khách có thể mua một ly cà phê rồi đi mãi mãi. Một du khách khác quay lại năm lần, giới thiệu mười người bạn, mở một doanh nghiệp và quảng bá địa phương suốt mười năm. Cả hai đều được tính là một lượt khách. Trong marketing, người ta đo giá trị vòng đời khách hàng, tức tổng giá trị mà một khách hàng tạo ra trong suốt mối quan hệ. Địa phương chưa bao giờ nghĩ theo cách đó và đó là lý do những con số đẹp không chuyển thành sự thịnh vượng.

.....
1. Nguồn: Tư liệu về lịch sử phát triển của South by Southwest (SXSW) tại Austin, Texas từ năm 1987. Dùng như minh họa cho sự mở rộng của một lễ hội thành nền tảng kinh tế và công nghệ của địa phương.

Người quay lại có giá trị hơn người đến lần đầu và điều này không chỉ là chuyện tiền. Lần đầu, người ta tiêu dùng địa điểm. Những lần sau, người ta bắt đầu tiêu dùng đời sống, với việc ghé quán cà phê khu phố, dự lễ hội địa phương, mua đồ thủ công, gặp lại người quen. Ở góc độ thương hiệu, lần quay lại là bằng chứng mạnh nhất rằng lời hứa đã được thực hiện. Không có khảo sát hài lòng nào đáng tin bằng việc một người tự bỏ tiền mua vé máy bay lần thứ hai.

Trong thời đại mạng xã hội, giá trị của một chuyến đi cũng không dừng lại khi khách trả phòng. Một du khách chỉ một trăm đô la nhưng có một video thu hút một triệu lượt xem có thể tạo ra giá trị kinh tế gián tiếp lớn hơn nhiều lần khoản chi của họ.

Nhưng cần đề phòng một khoảng cách rất lớn giữa thiết kế để được chia sẻ và thiết kế chỉ để chụp ảnh. Một nơi chốn sống bằng các điểm check-in sẽ hết hạn cùng với thuật toán tạo ra nó, vì thuật toán đổi khẩu vị nhanh hơn bê tông đổi hình dạng. Cái tạo ra sức lan toả bền vững luôn là trải nghiệm thật, còn hình ảnh chỉ là hệ quả. Khi đảo ngược trật tự ấy, xây hình ảnh trước rồi hy vọng trải nghiệm theo sau, chúng ta đang xây một thành phố cho máy ảnh chứ không phải cho người.

Hành trình lý tưởng vì thế không phải là đến, tiêu dùng, rồi rời đi. Mà là đến, yêu thích, quay lại, gắn bó, đầu tư, giới thiệu, rồi trở thành một phần của nơi chốn. Khi ấy du lịch không còn là một ngành kinh tế độc lập. Nó trở thành cửa ngõ.

2.6.4. Khi du lịch vượt quá sức chứa

Trong nhiều năm, hình ảnh quảng trường đông nghịt người được xem là bằng chứng của thành công. Đến một thời điểm, chính hình ảnh ấy trở thành dấu hiệu của thất bại. Cư dân bắt đầu tránh khu trung tâm. Giá thuê nhà đẩy người dân đi. Không gian công cộng mất chức năng cộng đồng. Di sản xuống cấp nhanh hơn khả năng bảo tồn. Và bản thân du khách cũng có trải nghiệm tệ hơn, vì họ đến để thấy một cộng đồng sống và cái họ thấy là một công viên giải trí.

Điều quan trọng nhất về hiện tượng quá tải du lịch lại là điều ít được nói nhất. Nó không phải vấn đề của ngành du lịch mà là vấn đề của quản trị.

Quá tải không bắt đầu từ lượng khách

Paris đón hàng chục triệu khách quốc tế mỗi năm và hiếm khi được gọi là quá tải. Một hòn đảo nhỏ đón vài trăm nghìn khách có thể sụp đổ. Vấn đề không nằm ở con số tuyệt đối mà ở mối quan hệ giữa lượng khách, không gian, thời gian và năng lực điều phối. Venice là ví dụ kinh điển không phải vì tổng lượng khách, mà vì sự tập trung, khi hàng chục nghìn người từ tàu du lịch xuất hiện gần như cùng lúc tại Quảng trường San Marco, ở lại vài giờ, chi rất ít, rồi đi. Quá tải là thất bại của việc điều phối dòng người, không đơn thuần là hậu quả của việc có nhiều người.

Sức chứa trải nghiệm quan trọng hơn sức chứa vật lý

Người ta thường nghĩ đến sức chứa bằng những con số kỹ thuật, như bãi biển chứa bao nhiêu người hay quảng trường có bao nhiêu mét vuông. Nhưng trải nghiệm không được quyết

định bởi diện tích. Một quán cà phê năm mươi chỗ vẫn có thể tạo cảm giác quá tải nếu phải chờ bốn mươi phút. Một con phố vẫn đủ rộng nhưng mất hết sức hấp dẫn khi thứ duy nhất người ta nhìn thấy là gáy người và điện thoại giơ lên.

Bên cạnh sức chứa vật lý còn có sức chứa trải nghiệm, tức ngưỡng mà từ đó chất lượng bắt đầu suy giảm dù hạ tầng chưa đầy. Và xa hơn nữa là sức chứa xã hội, tức mức độ mà cư dân còn chấp nhận được. Một nơi chốn có thể còn chỗ để đón thêm khách, nhưng cư dân đã không còn muốn đón. Đó mới là giới hạn nguy hiểm nhất, vì nó là giới hạn duy nhất không có đơn vị đo và không xuất hiện trong bất kỳ phép đo nào cho đến khi người ta xuống đường.

Quản trị dòng khách thay vì cấm khách

Khi quá tải xảy ra, phản ứng đầu tiên của nhiều nơi là hạn chế hoặc cấm. Đó thường chỉ nên là giải pháp cuối cùng. Có ít nhất bốn cách khác. Phân tán theo không gian, bằng cách phát triển thêm các khu vực lân cận, nhiều tuyến, nhiều trung tâm. Phân tán theo thời gian, với giá vé linh hoạt, sự kiện trái mùa, hoạt động buổi tối. Phân tán theo nhóm khách, vì một cơ cấu khách đa dạng ổn định hơn nhiều so với phụ thuộc vào một dòng duy nhất. Và điều phối bằng dữ liệu thời gian thực, với đặt vé theo khung giờ, cảm biến đếm người, hướng dòng khách trước khi ùn tắc xảy ra. Tư duy cốt lõi là không giảm số người, mà giảm sự tập trung của người.

Ca nghiên cứu: Osaka và mười bảy ngôi nhà trên năm trăm mét vuông

Nếu Venice là câu chuyện về một thành phố mất cư dân trong bảy mươi năm, Osaka là câu chuyện về việc điều đó có thể xảy ra trong bảy năm và có thể được đo đếm từng bước.

Năm 2016, để đón làn sóng khách quốc tế, Nhật Bản cho phép Osaka áp dụng một cơ chế đặc biệt gọi là đặc khu minpaku. Luật minpaku toàn quốc năm 2018 giới hạn cho thuê nhà ở ngắn ngày tối đa 180 ngày mỗi năm. Trong đặc khu, con số ấy là 365. Nhà ở bình thường được phép vận hành như khách sạn quanh năm mà không cần giấy phép khách sạn.

Kết quả đến rất nhanh. Khách quốc tế đến Osaka tăng khoảng 3,9 lần trong mười năm. Đến cuối năm 2024, thành phố có 18.833 phòng minpaku được cấp phép, gấp đôi bốn năm trước và tương đương khoảng hai mươi phần trăm tổng số phòng khách sạn của cả thành phố. Và đây là con số quyết định, hơn chín mươi phần trăm toàn bộ đặc khu minpaku của nước Nhật tập trung tại Osaka. Về mọi chỉ số du lịch, đó là một thành công vang dội. Giá khách sạn được kìm lại. Công suất phòng ổn định. Nhà bỏ hoang được tái sử dụng. Du khách được sống như người bản địa. Giá đất tăng.

Nhưng hãy nhìn kỹ chỗ giá đất tăng. Ở quận Naniwa, mười bảy cơ sở minpaku được nhồi vào một khu vực rộng năm trăm mét vuông. Khu ấy trở thành nơi có tốc độ tăng giá đất ở cao nhất vùng Kansai và nguyên nhân được cho là chính nhu cầu minpaku. Đây là điểm mà mọi bản báo cáo đều ghi nhận như một tin vui và nó là tin vui, cho những người sở hữu đất. Với người đang thuê nhà ở đó, cùng một con số ấy có nghĩa hoàn toàn khác.

Đến năm tài khoá 2024, Osaka nhận khoảng bốn trăm đơn khiếu nại liên quan đến tiếng ồn, rác thải và cho thuê trái phép. Hơn một nửa số khiếu nại từ 2020 đến 2025 tập trung ở ba quận Nishinari, Chuo và Naniwa. Nội dung khiếu nại rất cụ thể về tiệc rượu lúc nửa đêm, vỏ lon vứt trên phố và người vận hành thì

biến mất khi có chuyện. Chi tiết cuối cùng ấy là chi tiết quan trọng nhất. Gần bốn mươi lăm phần trăm cơ sở minpaku ở Osaka thuộc sở hữu hoặc liên quan đến nhà đầu tư Trung Quốc, nhiều trường hợp thông qua các công ty giấy, chủ sở hữu ở nước ngoài. Giáo sư Matsumura Yoshihisa của Đại học Hannan mô tả tình trạng ấy bằng một câu rất gọn, *chỉ còn cách ngậm đắng nuốt cay, chịu đựng trong câm lặng*.

Ở đây, cần dừng lại để thấy cơ chế, chứ không phải để tìm người có lỗi. Không ai trong câu chuyện này làm điều gì phi lý. Chính quyền muốn có chỗ ngủ cho khách. Nhà đầu tư muốn lợi nhuận và họ đầu tư đúng luật. Du khách muốn ở rẻ và sống như người bản địa. Chủ đất muốn giá đất tăng. Mỗi bên đều hành xử hợp lý. Kết quả tổng hợp vẫn là một khu phố mà người sống ở đó không ngủ được.

Đó chính là điều đã nói ở Chương 1. Danh tiếng vận hành như một cỗ máy đồng phục hoá và không ai cần phải làm gì sai để sự bào mòn xảy ra. Ngôn ngữ phù sa mô tả việc này rất chính xác. Dòng chảy đã rất mạnh. Tiền đã về. Giá đất đã tăng. Nhưng phù sa không lắng xuống thành đất ở cho người bản địa. Nó lắng xuống thành tài sản cho người ở nước ngoài, còn cái ở lại với cư dân là túi rác trước cửa nhà lúc sáu giờ sáng. Bối ở đây, lở ở chỗ khác và cả hai xảy ra trên cùng một con phố.

Rồi hệ thống phản ứng và phản ứng rất mạnh. Tháng Bảy năm 2025, Thống đốc Osaka Yoshimura và Thị trưởng Yokoyama tuyên bố ngừng nhận hồ sơ mới. Tháng Mười, thành phố chính thức đóng băng. Tháng Mười Một, chính quyền phủ Osaka thông báo từ ngày 30 tháng 5 năm 2026, ba mươi hai trên ba mươi lăm đơn vị hành chính trong phủ sẽ ngừng nhận đơn đăng ký mới, chỉ còn ba thành phố tiếp tục. Cuối năm 2025, Osaka gửi phiếu

điều tra tới toàn bộ hơn bảy nghìn cơ sở minpaku trong thành phố. Kết quả sơ bộ cho thấy chỉ khoảng bốn mươi phần trăm cơ sở đáp ứng được yêu cầu có người đến hiện trường trong vòng mười phút khi có khiếu nại.

Và tháng Sáu năm 2026, Cơ quan Du lịch Nhật Bản đảo ngược chính sách của chính mình. Cơ quan này vốn luôn cho rằng cấm minpaku là đi ngược lại mục tiêu phát triển du lịch. Nay họ cho phép các địa phương hạ giới hạn số ngày cho thuê xuống bằng không, tức là một lệnh cấm trên thực tế. Ở riêng quận Shinjuku của Tokyo, số khiếu nại liên quan đến minpaku đã tăng từ 70 vụ năm tài khoá 2021 lên 924 vụ năm 2025, gấp hơn mười ba lần.

Nhật Bản vẫn giữ mục tiêu đón sáu mươi triệu khách quốc tế vào năm 2030, so với 42,7 triệu năm 2025. Nghĩa là quốc gia này đồng thời đang tăng tốc thu hút khách và trao cho các địa phương quyền cấm khách ngủ lại trong khu dân cư. Hai chính sách ấy không mâu thuẫn. Chúng chỉ đang trả lời hai câu hỏi khác nhau và Osaka là nơi hai câu hỏi ấy va vào nhau.

Bài học rút ra không phải là đừng mở cửa. Osaka mở cửa và thu được rất nhiều. Bài học nằm ở chỗ khác và nó nằm đúng trên trục lập luận của chương này.

Osaka đã tối ưu hoá cho một nhóm, là người ghé qua. Cơ chế đặc khu minpaku là một công cụ được thiết kế hoàn hảo cho nhóm ấy: linh hoạt, rẻ, phân tán vào khu dân cư, cho phép trải nghiệm sống như người bản địa. Nhưng chính cái điều kiện tạo nên trải nghiệm ấy, việc du khách được đặt vào giữa khu dân cư, lại là điều kiện phá vỡ trải nghiệm của nhóm sống ở đó. Trải nghiệm của nhóm năm được sản xuất bằng cách tiêu thụ trải nghiệm của nhóm một.

Và cái mà du khách bay đến Osaka để tìm, tức là một khu phố Nhật thật với đời sống Nhật thật, chính là cái bị việc họ đến phá huỷ. Khi mười bảy căn minpaku chiếm một khu năm trăm mét vuông, khu ấy không còn là khu dân cư nữa. Nó là một khách sạn nằm rải rác và không ai bay nửa vòng trái đất để ở trong một khách sạn nằm rải rác.

Đây là lý do vì sao ma trận ở mục tiếp theo không phải một công cụ trang trí. Nếu Osaka có một bảng sáu nhóm nhân với các trải nghiệm, ô giao giữa cư dân và cộng đồng đã báo đỏ từ năm 2019, khi thành phố lần đầu sửa đổi pháp lệnh để lập bàn tư vấn cho cư dân và tăng chế tài. Họ đã nhìn thấy tín hiệu. Họ chỉ không có một khung nào để đọc tín hiệu ấy như một cảnh báo hệ thống, thay vì như một danh sách khiếu nại cần xử lý từng vụ. Bảy năm sau, họ đóng cửa toàn bộ cơ chế.

Chỉ số thành công là chất lượng sống của cư dân

Nếu chỉ được chọn một chỉ số để đánh giá thành công của du lịch, đó không nên là doanh thu. Câu hỏi đúng là: sau một năm phát triển du lịch, cư dân sống tốt hơn hay tệ hơn? Nếu người dân phải chuyển nhà vì giá thuê, nếu cuối tuần họ không dám ra trung tâm, nếu bãi biển trở thành nơi chỉ dành cho khách, nếu cửa hàng tạp hoá lần lượt biến thành cửa hàng lưu niệm, thì dù lượng khách có tăng bao nhiêu, địa phương vẫn đang mất đi thứ mà nó không mua lại được.

Điểm đến tối ưu hoá trải nghiệm của du khách. Nơi chốn tối ưu hoá chất lượng sống của cư dân trước, bởi chính những cư dân hài lòng mới tạo ra cái chân thực mà du khách bay nửa vòng trái đất để tìm. Đây là chỗ nên nhắc lại Jan Gehl một lần nữa, vì bây giờ đã đủ dữ kiện để hiểu ông đúng nghĩa. Đừng nhìn

thành phố từ trực thăng, hãy nhìn ở tầm mắt người đi bộ. Bởi vì người đi bộ ấy, chứ không phải người vừa xuống máy bay, mới là người sẽ còn ở đây vào tháng Mười một, khi mùa du lịch đã hết và trời bắt đầu mưa. Con sông không tồn tại vì bãi bồi. Bãi bồi tồn tại vì có sông.

2.7. NHÓM 6: NGƯỜI XA QUÊ

2.7.1. Nhóm duy nhất thuộc về mà không hiện diện

Năm nhóm trước hiện diện bằng thân thể. Nhóm thứ sáu hiện diện bằng ký ức.

Chế Lan Viên đã viết hai câu mà không một mô hình kinh tế nào diễn đạt lại được:

*“Khi ta ở, chỉ là nơi đất ở
Khi ta đi, đất đã hoá tâm hồn.”*

Đó là toàn bộ nội dung của mục này, nén trong mười sáu chữ. Khi còn ở, một nơi chốn chỉ là nơi chốn. Là con đường phải đi qua, cái chợ phải ghé vào, dòng sông vẫn chảy sau nhà. Nó là hạ tầng của đời sống và hạ tầng thì vô hình đúng vào lúc nó đang vận hành tốt nhất. Chỉ khi rời đi, người ta mới phát hiện ra rằng mình đã mang theo tất cả. Đất không hoá thành tâm hồn lúc ta ở. Nó hoá thành tâm hồn đúng vào khoảnh khắc ta bước lên tàu.

Nghịch lý ấy có một hệ quả kinh tế rất cụ thể mà chương này sẽ chứng minh bằng số. Nhóm gắn bó sâu nhất với một địa phương và gửi về nhiều tiền nhất, lại chính là nhóm không còn sống ở đó. Họ không còn cư trú, nhưng vẫn tiếp tục tiêu dùng, tạo ra và bảo vệ giá trị của nơi này. Đây là nhóm duy nhất chứng minh rằng quan hệ giữa con người và địa phương không bị giới hạn bởi địa lý.

Một người sống ở Hà Nội hai mươi năm chưa chắc cảm thấy mình thuộc về Hà Nội. Một người ở Nước Anh ba mươi năm vẫn nói quê tôi ở Hà Tĩnh, vẫn về giỗ tổ, vẫn góp tiền xây trường làng. Người ở đây có thể không thuộc về. Người đã đi có thể vẫn thuộc về.

Minh chứng rõ nhất là dòng kiều hối. Theo báo cáo của Ngân hàng Thế giới và Đối tác Tri thức Toàn cầu về Di cư và Phát triển (KNOMAD), kiều hối chính thức gửi về các quốc gia thu nhập thấp và trung bình năm 2024 đạt khoảng 685 tỷ USD, lớn hơn tổng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài và viện trợ phát triển chính thức cộng lại. Trong một thập kỷ, kiều hối tăng khoảng 57% trong khi FDI giảm khoảng 41%.^[1]

Hãy dừng lại ở con số đó một giây. Dòng vốn lớn nhất chảy vào thế giới đang phát triển không đến từ các định chế tài chính quốc tế, không đến từ các tập đoàn đa quốc gia, không đến từ bất kỳ hội nghị xúc tiến nào. Nó đến từ hàng trăm triệu người gửi vài trăm đô la về nhà mỗi tháng, vì họ nhớ mẹ. Không ai gửi tiền đều đặn suốt hai mươi năm đến một nơi mà mình không còn coi là nhà.

Việt Nam nhiều năm liên tục nằm trong nhóm mười quốc gia nhận kiều hối lớn nhất thế giới. Năm 2025, riêng Thành phố Hồ Chí Minh nhận hơn 10,3 tỷ USD kiều hối, tăng hơn tám phần trăm so với năm trước và ước chiếm khoảng sáu mươi phần trăm cả nước. Có một con số đáng dừng lại lâu hơn. Lượng kiều hối về Thành phố Hồ Chí Minh năm ấy cao gấp khoảng ba lần vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài mà thành phố thu hút được. Ba lần. Toàn bộ bộ máy xúc tiến đầu tư, các đoàn công tác nước ngoài, các hội nghị, các gói ưu đãi, tất cả cộng lại mang về một phần ba số tiền mà những người con của thành phố tự gửi về, không cần ai mời.

Nhưng đây là chỗ mà mọi bài viết về kiều hối thường dừng lại và không nên dừng ở đó. Kiều hối là dòng tiền của sự chia ly. Mỗi đô la gửi về đại diện cho một người cha không có mặt trong bữa cơm, một đứa trẻ lớn lên qua màn hình điện thoại, một người vợ

.....
1. Ratha, D., Plaza, S., & Kim, E. J. (2024). *In 2024, remittance flows to low- and middle-income countries are expected to reach \$685 billion, larger than FDI and ODA combined*. World Bank & KNOMAD.

ngủ một mình trong ngôi nhà mà tiền của chồng xây nên. Chúng ta đang ca ngợi một dòng vốn được tạo ra bởi việc một quốc gia không giữ nổi người của mình. Nếu Nghệ An có thêm nhiều cơ hội việc làm phù hợp thì việc di cư để tìm việc làm có thể giảm, từ đó dòng kiều hối cũng có thể thay đổi. Kiều hối cao không phải dấu hiệu của thành công, trong một số trường hợp, nó là hoá đơn cho một thất bại, được thanh toán bởi chính những người phải gánh chịu nó. Điều này không có nghĩa nên từ chối dòng tiền ấy. Nó có nghĩa là không nên chỉ nhìn nó là một thành tựu.

Gắn bó có thể mạnh hơn ở người đã đi

Khi còn sống ở quê, mọi thứ là hiển nhiên. Con đường quen, giọng nói, mùi của tháng Chạp. Không ai để ý đến những thứ mình đang bơi trong đó. Chỉ khi sống ở một nơi khác, người ta mới nhận ra mình đã mang theo tất cả. Các lễ hội Tết, Trung thu hay Giỗ Tổ ở Mỹ, Úc, Đức, Nhật thường được tổ chức quy củ hơn và giữ nhiều nghi thức truyền thống hơn so với trong nước. Không phải vì họ sống trong môi trường Việt Nam, mà chính vì họ không còn sống trong môi trường ấy nữa.

Tâm lý học gọi đây là quá trình tái khẳng định bản sắc. Khi môi trường thay đổi, con người bám chặt hơn vào những gì trả lời được câu hỏi tôi là ai. Quê hương vì thế không chỉ là nơi sinh ra mà trở thành một phần của căn tính và căn tính thì không bị xói mòn bởi khoảng cách. Đôi khi khoảng cách còn làm nó kết tủa.

Đây chính là cơ chế nằm sau câu thơ của Chế Lan Viên. Đất hoá thành tâm hồn không phải nhờ đất, mà nhờ khoảng cách. Sự vắng mặt là điều kiện để ký ức bắt đầu làm việc. Nếu đo bằng kilômét, có những người ở rất xa. Nếu đo bằng mức độ gắn bó, họ có thể là những cư dân gần gũi nhất mà một tỉnh đang có và không tỉnh nào biết tên họ.

2.7.2. Sức nặng kinh tế bị đánh giá thấp

Trong các chiến lược phát triển địa phương, người xa quê thường chỉ xuất hiện trong dịp gặp mặt đồng hương. Đó là một cách nhìn tốn kém. Ngoài Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng và Khánh Hoà, phần lớn các tỉnh của Việt Nam nhận nhiều tiền từ con em xa quê hơn là từ khách du lịch quốc tế. Nghệ An, Hà Tĩnh, Ninh Bình, Thanh Hoá, Quảng Trị, mỗi năm nhận lượng kiều hối rất đáng kể, trở thành nguồn lực cho tiêu dùng, xây nhà, học hành và kinh doanh.

Vậy mà ngân sách xúc tiến du lịch của những tỉnh ấy lớn hơn nhiều lần so với ngân sách kết nối kiều bào, nếu ngân sách thứ hai tồn tại. Ở nhiều tỉnh, chưa có cán bộ chuyên trách về cộng đồng người xa quê, trong khi tất cả đều có sở văn hóa du lịch. Chúng ta đang đầu tư nguồn lực nhà nước vào nhóm mang lại ít tiền hơn và bỏ mặc nhóm mang lại nhiều tiền hơn, một cách hoàn toàn có hệ thống, năm này qua năm khác, trong các bản kế hoạch được duyệt đầy đủ.

Dòng vốn duy nhất không đòi hỏi xúc tiến

Để thu hút một nhà đầu tư nước ngoài, tỉnh phải xây khu công nghiệp, chuẩn bị quỹ đất, tổ chức hội nghị, miễn thuế và cạnh tranh với ba mươi ba tỉnh khác, chưa kể các địa phương khác trên thế giới. Khi một người thành đạt quyết định về mở nhà máy ở quê, quyết định ấy thường không bắt đầu từ gói ưu đãi nào cả. Nó bắt đầu từ một câu rất khó lường hoá là mình muốn làm gì đó cho quê.

Đây là loại vốn hiếm có trong kinh tế học phát triển, một dòng vốn được kích hoạt bởi bản sắc thay vì bởi lợi nhuận thuần

tuý. Điều đó không có nghĩa họ bỏ qua hiệu quả kinh tế, vì họ vẫn tính và vẫn đánh giá rủi ro. Nhưng khi nhiều nơi có điều kiện tương tự nhau, yếu tố cảm xúc trở thành lợi thế mà không một chính sách nào mua được. Quê hương là lợi thế cạnh tranh duy nhất mà không địa phương nào khác có thể sao chép.

Nhưng cũng phải trung thực rằng lợi thế ấy có hạn sử dụng và ít ai nói ra. Nó mạnh nhất ở thế hệ thứ nhất, những người thực sự lớn lên ở đó. Nó yếu đi rõ rệt ở thế hệ thứ hai. Đến thế hệ thứ ba, ở hầu hết các cộng đồng di cư trên thế giới, nó gần như biến mất hoàn toàn. Nghĩa là toàn bộ dòng kiều hối và đầu tư về quê mà chúng ta đang xem như một nguồn lực bền vững thực chất là một tài sản đang khấu hao, với vòng đời khoảng năm mươi đến bảy mươi năm kể từ làn sóng di cư đầu tiên.

Kiều hối về Việt Nam sẽ đạt đỉnh rồi giảm. Câu hỏi không phải là liệu điều đó có xảy ra, mà là còn bao nhiêu năm và chúng ta đang dùng khoảng thời gian ấy để làm gì.

Ngôi nhà không ai ở

Đi qua nhiều huyện miền Trung, sẽ thấy một cảnh tượng khó quên. Những dãy nhà ba tầng khang trang, mặt tiền ốp đá, cổng sắt uốn hoa văn. Ban ngày chúng khoá cửa. Người gửi tiền về đang ở Đài Loan, Nhật, Hàn. Dòng tiền ấy lớn hơn mọi khoản đầu tư mà tỉnh xúc tiến được. Nó đến mà không cần hội nghị, không cần ưu đãi, không cần một chiến dịch nào. Không một cán bộ xúc tiến nào phải bay đi đâu để mời nó về.

Nhưng nó chảy vào bê tông. Không phải vì người gửi muốn đổ tiền vào bê tông, mà vì không có kênh nào khác. Không có quỹ đầu tư cộng đồng. Không có cơ chế góp vốn vào doanh nghiệp

địa phương. Không ai từng hỏi họ muốn gì. Phù sa đã về đến bờ. Nhưng bờ được lát xi măng, nên nó không thấm xuống được. Nó chỉ đọng lại thành những khối vuông, khoá cửa, chờ Tết.

Nhóm gửi về nhiều tiền nhất trong sáu nhóm cũng là nhóm duy nhất chưa từng được thiết kế một trải nghiệm nào.

Có một mặt trái nữa cần nói. Dòng vốn cảm xúc cũng là dòng vốn kém kỷ luật nhất. Nó chảy vào những dự án mà không ngân hàng nào cho vay, ở lại lâu hơn mức hợp lý vì người ta không muốn mang tiếng bỏ quê và đôi khi bị khai thác bởi những người biết rằng đối tác của mình không dám kiện họ hàng. Số nhà máy do người xa quê mở ở Việt Nam rồi đóng cửa trong im lặng không ai thống kê, vì thất bại ấy là thất bại kép, vừa mất tiền vừa mất mặt. Địa phương nào chỉ biết vẫy gọi tình cảm mà không xây được cơ chế bảo vệ nhà đầu tư đồng hương thì đang tiêu xài lòng yêu quê như một tài nguyên tái tạo. Nó không tái tạo.

Kênh phân phối bản sắc ra thế giới

Ít người biết đến phở, bánh mì hay cà phê Việt qua các chiến dịch quảng bá của nhà nước. Phần lớn biết đến chúng nhờ những quán ăn do người Việt mở ở Paris, Sydney, Berlin, California. Mỗi quán ăn ấy không bán một món ăn. Nó bán một phần ký ức. Đó là một dạng xuất khẩu trải nghiệm không cần container và không qua cửa khẩu, nơi thứ được vận chuyển không phải hàng hoá mà là hương vị, câu chuyện và cảm xúc.

Các trường đại học hàng đầu thế giới đều đầu tư nghiêm túc vào mạng lưới cựu sinh viên, vì hiểu rằng danh tiếng của trường được tạo ra bởi những người đã rời đi nhiều hơn bởi những người đang ở lại. Rất ít tỉnh thành Việt Nam có cơ sở dữ liệu về cộng

đồng người xa quê của mình và càng hiếm nơi có một mạng lưới kết nối thường xuyên. Một nguồn lực khổng lồ đang tồn tại và vận hành hoàn toàn tự phát. Ranh giới thực sự của một địa phương không nằm ở cột mốc hành chính. Nó nằm ở nơi xa nhất mà một người con của nó đang đứng.

2.7.3. Trải nghiệm về thăm, một hành trình chưa ai thiết kế

Mọi tỉnh đều có chiến lược thu hút khách du lịch. Nhiều nơi có chiến lược thu hút đầu tư. Rất hiếm nơi tự hỏi liệu chuyến trở về của người xa quê có phải là một trải nghiệm cần được thiết kế hay không. Trong khi đó, mỗi dịp Tết, hàng triệu người thực hiện cùng một hành trình. Họ không đến như khách du lịch, cũng không về như cư dân. Họ bước vào một trạng thái rất riêng, vừa quen vừa lạ, vừa thuộc về vừa xa cách.

Một du khách muốn khám phá điều mới. Một người về quê muốn gặp lại điều cũ. Du khách cần hướng dẫn viên kể lịch sử đình làng. Người con xa quê không cần ai kể, vì họ từng chạy chơi ở sân đình ấy. Cái họ muốn biết là cây đa còn không, bà bán bánh còn khoẻ không, con sông giờ ra sao. Gần như mọi sản phẩm du lịch hiện nay đều sai đối tượng nếu áp dụng cho nhóm này. Họ không cần một tour. Họ cần một hành trình kết nối lại.

Sáu giai đoạn của một chuyến về

Nếu quan sát kỹ, hầu hết những chuyến về quê đều đi qua cùng một chuỗi cảm xúc. (1) Chuẩn bị, khi người ta đặt vé, mua quà, nhắn tin và bắt đầu tưởng tượng. (2) Gặp lại, với cái ôm ở sân bay, bữa cơm đầu tiên, giọng nói quen thuộc. Đây là đỉnh cảm xúc của cả chuyến đi và nó xảy ra trong hai mươi bốn giờ

đầu. (3) Thất vọng, khi con đường nhỏ đã thành phố lớn, dòng sông bị bê tông hoá, bạn cũ chuyển đi, quán ăn đóng cửa và người thân già đi nhanh hơn mình tưởng rất nhiều. (4) Hoà giải, khi người trở về dần chấp nhận rằng quê hương không có trách nhiệm đứng yên để chờ mình. Nơi chốn đã thay đổi, bản thân họ cũng đã thay đổi và thứ họ đang tìm, cái làng của một năm nào đó, không tồn tại ở bất kỳ đâu ngoài trí nhớ. (5) Chia tay, khi điều khiến nhiều người rơi nước mắt ở sân bay không phải vì chuyển đi kết thúc, mà vì họ vừa nhận ra rằng lần trở về sau có thể sẽ thiếu một người. (6) Kể lại, khi họ đăng ảnh, kể chuyện, mang quà đi. Chính giai đoạn cuối cùng này quyết định hình ảnh của địa phương lan truyền như thế nào trong mạng lưới xã hội của họ. Và đây là chỗ đáng dừng lâu. Hầu hết các tỉnh chỉ tác động vào giai đoạn thứ hai, với việc tổ chức đón tiếp và treo băng rôn chào mừng kiều bào. Trong khi hầu hết giá trị dài hạn nằm ở giai đoạn thứ sáu, cái giai đoạn diễn ra ở một múi giờ khác mà không ai trong bộ máy nhìn thấy.

Không nơi nào chiến thắng được ký ức

Trong tâm trí mỗi người xa quê luôn tồn tại hai địa phương. Một cái đang tồn tại ngoài đời. Một cái đã được ký ức chọn lọc, cắt gọt và ướp trong hai mươi năm. Cái thứ hai luôn đẹp hơn. Không phải vì thực tế xấu đi, mà vì ký ức là một biên tập viên tàn nhẫn. Nó giữ lại buổi chiều thả diều và xoá hết những buổi chiều không có gì xảy ra. Thứ con người nhớ không phải quá khứ như nó đã từng xảy ra, mà là quá khứ như họ muốn ghi nhớ.

Vì thế, thất vọng khi trở về là không thể tránh khỏi và nó không phải lỗi của địa phương. Điều quan trọng không phải là loại bỏ thất vọng mà là tạo đủ trải nghiệm mới để người trở về xây được một lớp ký ức mới, bồi thêm một lớp phù sa lên trên lớp

cũ, thay vì để họ mãi đứng nhìn lớp cũ đang bị nước cuốn đi. Một địa phương thành công không cố tái hiện quá khứ. Nó giúp người xa quê yêu được hiện tại của quê mình. Đó là hai việc hoàn toàn khác nhau và chúng ta thường làm việc thứ nhất vì nó dễ hơn.

Thế hệ thứ hai

Có một nhóm còn đặc biệt hơn cả người xa quê, là con cái của họ. Nhiều người sinh ra ở Mỹ, Canada, Úc, Nhật chưa từng sống một ngày ở Việt Nam. Có người không nói được tiếng Việt. Nhưng mỗi lần về, họ vẫn được giới thiệu là cháu nhà bác, người quê mình. Bản sắc ở đây không được truyền qua ký ức mà được thừa kế. Thế hệ đầu tiên về để tìm lại ký ức. Thế hệ thứ hai về để tạo ra ký ức đầu tiên. Đó là hai hành trình hoàn toàn khác nhau, cần hai thiết kế hoàn toàn khác nhau và hiện nay cả hai đều không được thiết kế.

Nếu thế hệ đầu duy trì dòng kiều hối, thế hệ thứ hai có thể duy trì dòng tri thức và mạng lưới quốc tế trong nhiều thập niên. Hoặc có thể không duy trì gì cả và mối quan hệ kết thúc ở thế hệ hiện tại, lặng lẽ, không ai tuyên bố, không có trong báo cáo nào. Ba mươi năm nữa chúng ta sẽ biết mình đã chọn cái nào và chúng ta đang chọn ngay bây giờ, bằng cách không làm gì cả.

2.7.4. Cộng đồng gắn với nơi chốn từ xa

Nếu nhóm người xa quê chứng minh rằng gắn bó có thể tồn tại sau khi rời đi, thì thời đại số đưa ta đi xa hơn một bước. Gắn bó có thể hình thành ngay cả khi chưa từng đến. Một cô gái Nhật học tiếng Việt vì nhạc Trịnh. Một đầu bếp Pháp nghiên cứu ẩm thực Huế nhiều năm trước khi lần đầu đặt chân đến. Một cô gái

Lào thuộc từng con phố Hội An qua video. Trải nghiệm không bắt đầu khi người ta đặt chân đến. Nó bắt đầu từ một màn hình.

Có thể gọi đây là cư trú số, không phải một khái niệm pháp lý mà là một trạng thái tâm lý. Một người mở camera trực tiếp ở phố cổ mỗi tối, theo dõi các nhóm mạng xã hội của Đà Lạt, đặt đặc sản qua thương mại điện tử. Họ không sống ở đó về mặt địa lý, nhưng một phần đời sống tinh thần của họ vẫn diễn ra ở đó. Nếu thế kỷ XX coi dân số là thước đo quy mô của một địa phương, thế kỷ XXI cần thêm một chỉ số nữa, là quy mô của cộng đồng gắn bó từ xa.

Cần cẩn thận với chính khái niệm vừa đề xuất. Một người theo dõi Đà Lạt trên mạng xã hội không đóng thuế cho Đà Lạt, không bỏ phiếu ở Đà Lạt, không chịu hậu quả nếu Đà Lạt ra một quyết định sai. Gọi sự chú ý của họ là một dạng cư trú là làm loãng một từ vốn có trọng lượng, bởi cư trú nghĩa là có phần trong hậu quả. Nếu bắt đầu tính những người xem video vào cộng đồng của một địa phương, chúng ta mở cửa cho một điều rất tệ, là một thành phố có thể được xem là thành công dựa trên sự yêu thích của những người không phải sống trong nó. Và đó chính xác là điều đang xảy ra ở nhiều nơi, khi sự tán thưởng từ xa được dùng để biện minh cho những quyết định gây tổn hại cho người ở gần.

Nơi chốn tưởng tượng có thể thay thế nơi chốn thật

Con người không trải nghiệm toàn bộ một địa phương. Họ trải nghiệm phiên bản đã được thuật toán chọn. Một thành phố trên mạng xã hội luôn có bầu trời đẹp và quán cà phê xinh. Một thành phố ngoài đời có cả tiếng còi xe, mưa ngập và một buổi sáng xếp hàng ở phở. Khoảng cách giữa hai phiên bản càng lớn, nguy cơ vỡ mộng càng cao. Khách đến Santorini (Hy Lạp),

Bali (Indonesia) hay Hallstatt (Áo) rồi thất vọng vì đám đông không phải vì nơi ấy tẻ, mà vì nơi ấy không giống nơi họ đã tưởng tượng. Nội dung số có thể mở rộng cộng đồng của một nơi chốn ra khỏi biên giới địa lý. Nó cũng có thể tạo ra một địa phương ảo mạnh đến mức che khuất địa phương thật.

Và câu hỏi cho một trăm năm nữa là nếu phiên bản ảo trở nên đủ tốt, đủ chi tiết, đủ giàu cảm giác, thì có còn lý do gì để người ta phải đến chỗ thật nữa không? Toàn bộ nền kinh tế trải nghiệm địa phương được xây trên một giả định, rằng con người muốn ở đó bằng xương thịt. Nếu giả định ấy đổ, cuốn sách này đổ theo.

2.7.5. Từ người xa quê đến mạng lưới toàn cầu

Chính sách với người xa quê thường xoay quanh một câu hỏi: làm sao để họ đóng góp nhiều hơn. Đó là câu hỏi của một người đi xin. Câu hỏi lớn hơn phải là làm sao để họ trở thành một phần của hệ sinh thái phát triển địa phương.

Khi nói đến hạ tầng, người ta nghĩ đến đường cao tốc và cảng biển. Nhưng có một loại hạ tầng khác, là hạ tầng của các mối quan hệ. Một kỹ sư Hà Nội ở Mỹ, một giáo sư gốc Huế ở Úc, một doanh nhân Hải Phòng ở Canada, mỗi người là một cổng kết nối. Chúng không hiện lên trên bản đồ, nhưng chúng quyết định tốc độ lan toả của tri thức và cơ hội.

Một cây cầu giúp hàng hoá đi qua. Một mạng lưới con người giúp cơ hội đi qua. Trong kinh doanh quốc tế, giao dịch hiếm khi bắt đầu từ hợp đồng. Nó bắt đầu từ một người quen. Thâm Quyển phát triển nhờ mạng lưới Hoa kiều. Ấn Độ tận dụng cộng

đồng kỹ sư ở Thung lũng Silicon. Ireland xây mạng lưới kiều dân suốt nhiều thập kỷ trước khi các tập đoàn công nghệ Mỹ đặt trụ sở châu Âu ở Dublin. Người xa quê thường là người mở cánh cửa đầu tiên và những dòng vốn lớn đến sau, thường được ghi công cho hội nghị xúc tiến diễn ra sau đó.

Điều cần quản trị vì thế không phải là từng khoản đóng góp mà là các mối quan hệ. Thay vì tổ chức một cuộc gặp mỗi năm, một tỉnh có thể xây nền tảng dữ liệu cộng đồng, các diễn đàn chuyên môn, chương trình cố vấn cho doanh nghiệp trẻ, mạng lưới kết nối đầu tư, chương trình thực tập cho thế hệ thứ hai. Khi đó, cộng đồng người xa quê không còn là tập hợp của những cá nhân rời rạc. Họ trở thành một hệ sinh thái. Và địa phương thôi cạnh tranh bằng diện tích, dân số hay ngân sách. Nó cạnh tranh bằng quy mô và sức sống của mạng lưới con người mà nó có thể kết nối, ở bất cứ đâu trên thế giới.

2.8. MA TRẬN CON NGƯỜI VÀ TRẢI NGHIỆM

Chương 2 trả lời câu hỏi địa phương đang phục vụ ai. Chương 5 sẽ trả lời tiếp, địa phương đang tạo ra trải nghiệm gì cho từng nhóm ấy. Hai câu hỏi này tạo thành hai trục của một ma trận, công cụ trung tâm của cả cuốn sách và chương này mới dựng trục thứ nhất.

2.8.1. Trục thứ nhất được dựng

Sáu nhóm con người là trục ngang, gồm cư dân, người mới đến, người học, người làm việc, người ghé qua và người xa quê. Địa phương nào cũng có đủ sáu nhóm, chỉ khác nhau về quy mô và mức độ ưu tiên. Khi nhìn theo sáu nhóm, người quản lý thôi hỏi chúng ta có bao nhiêu khách du lịch và bắt đầu hỏi nhóm nào đang tạo ra giá trị lớn nhất, nhóm nào đang bị bỏ quên nhất. Chỉ riêng việc đổi cách chia nhóm đã đổi cách ra quyết định.

Ở Chương 5, danh mục trải nghiệm cốt lõi sẽ tạo thành trục dọc, gồm di chuyển, học tập, chăm sóc sức khoẻ, mua sắm, văn hoá, giải trí, thiên nhiên, tương tác số, cộng đồng và hành chính. Không có danh mục trải nghiệm cố định cho từng nhóm, nhưng mỗi trải nghiệm kết hợp với một nhóm sẽ tạo ra một ô tương tác. Cư dân đang trải nghiệm giao thông như thế nào? Người mới đến có dễ hoà nhập không? Sinh viên có đủ không gian để sáng tạo không? Người đi làm có muốn ở lại sau giờ làm hay chỉ muốn rời khỏi thành phố càng sớm càng tốt? Du khách có đủ lý do để quay lại? Người xa quê có còn cảm thấy mình thuộc về nơi này?

Điều đáng nói là phần lớn địa phương hiện nay chỉ đầu tư vào một cột duy nhất, là người ghé qua. Họ xây quảng trường để chụp ảnh, tổ chức lễ hội để hút khách, phát triển điểm check-

in. Năm cột còn lại để trống, hoặc được quản lý bởi các sở ngành riêng lẻ không nói chuyện với nhau. Kết quả là một tỉnh có thể đón hàng triệu lượt khách trong khi người trẻ vẫn đi, sinh viên tốt nghiệp không ở lại, người mới khó hoà nhập, cư dân ngày càng mệt và người xa quê ngày càng ít về. Một ma trận với một cột được lấp đầy không tạo nên một nơi chốn mạnh. Nó tạo nên một sân khấu.

2.8.2. Nguyên tắc khi các nhóm xung đột

Ma trận không chỉ giúp phát hiện khoảng trống. Quan trọng hơn, nó giúp nhìn thấy xung đột. Mở phố đi bộ khiến du khách thích thú nhưng cư dân mất chỗ đỗ xe. Lễ hội kéo dài làm doanh thu tăng nhưng người dân mất ngủ. Thu hút thật nhiều sinh viên làm thành phố trẻ hơn nhưng đẩy giá thuê nhà lên. Quản trị địa phương không phải nghệ thuật làm hài lòng tất cả mà là nghệ thuật lựa chọn giữa những lợi ích cạnh tranh và minh bạch về lý do lựa chọn.

May mắn là phần lớn trải nghiệm không đối kháng. Một thành phố sạch hấp dẫn cả hai. Giao thông công cộng tốt phục vụ cả hai. Không khí trong lành thì không phân biệt hộ khẩu. Đó là lý do các bảng xếp hạng thành phố đáng sống trùng lặp đáng kể với bảng xếp hạng điểm đến đáng ghé thăm. Copenhagen, Vienna hay Zurich không trở thành điểm đến vì được xây cho khách. Chúng hấp dẫn vì trước hết là nơi người dân muốn sống.

Nhưng có những trường hợp lợi ích không song hành. Một con phố đông khách mang lại doanh thu lớn nhưng đẩy giá thuê lên đến mức người dân không sống nổi. Một khu phố cổ quá nổi tiếng dần biến thành sân khấu. Đó là lúc thành công của ngành du lịch trở thành thất bại của nơi chốn. Osaka là ví dụ rõ nhất về

việc một ô trong ma trận báo đồ mà không ai đọc được. Ô giao giữa người ghé qua và trải nghiệm lưu trú được tối ưu hoá đến mức hoàn hảo, với cơ chế đặc khu minpaku cho phép vận hành quanh năm ngay trong khu dân cư. Ô giao giữa cư dân và trải nghiệm cộng đồng thì sụp đổ, với rác, tiếng ồn và những người vận hành chủ người Trung Quốc không bao giờ có mặt. Cả hai ô cùng nằm trên một con phố và trong bảy năm không có bảng nào đặt chúng cạnh nhau.

Cư dân trước và đây là một lựa chọn chính trị

Cuốn sách này chọn một nguyên tắc. Khi các nhóm xung đột trực tiếp và không thể dung hoà, ưu tiên trước hết là cư dân. Đây không phải một chân lý phổ quát, cũng không phải một quy luật kinh tế. Đó là một lựa chọn chính trị và cần nói rõ điều đó thay vì che giấu nó dưới lớp ngôn ngữ kỹ trị.

Lý do không phải đạo đức mà là kỹ thuật. Du khách có thể đến rồi đi. Nhà đầu tư có thể dịch chuyển. Người lao động có thể đổi nơi làm việc. Nhưng cư dân là nhóm phải sống lâu dài với hệ quả của mọi quyết định về quy hoạch, giao thông, ô nhiễm, giá nhà và trường học. Họ gánh chi phí trong ba mươi năm cho những quyết định được đưa ra trong ba mươi phút họp và họ là nhóm có tiếng nói yếu nhất vì họ không tạo ra một con số nào trong bất kỳ báo cáo nào. Nếu không đặt họ trước, hệ thống đo lường sẽ không bao giờ nhìn thấy họ.

Ưu tiên cư dân không có nghĩa là chống du lịch. Đó là cách bảo vệ chính nền tảng tạo ra sức hấp dẫn lâu dài, bởi một thành phố mà cư dân không còn muốn sống sẽ rất khó thuyết phục người khác đến. Điều quan trọng không phải là lúc nào cũng chọn cư dân. Điều quan trọng là mỗi sự đánh đổi phải được nhận diện,

giải thích và lựa chọn một cách công khai. Quản trị không phải là né tránh xung đột lợi ích mà là quyết định rõ ràng mình sẽ ưu tiên cái gì, trong hoàn cảnh nào và chấp nhận trả giá ra sao.

2.8.3. Một con người có nhiều vai trò

Một sai lầm phổ biến là coi mỗi người chỉ thuộc một nhóm. Một sinh viên ở Đà Nẵng buổi sáng đến giảng đường với tư cách người học, buổi chiều đi làm thêm như một người lao động, buổi tối thuê nhà, đi siêu thị và dùng xe buýt như bất kỳ cư dân nào. Nếu chính quyền chỉ nhìn họ qua lăng kính giáo dục, rất nhiều trải nghiệm quyết định sẽ bị bỏ sót, mà chính những trải nghiệm ngoài lớp học mới định đoạt việc họ ở lại hay đi.

Một chuyên gia Hàn Quốc ở Bắc Ninh, trong sáu tháng đầu, đồng thời là người mới đến và trong giai đoạn ấy vai trò thứ hai quan trọng hơn vai trò thứ nhất, dù toàn bộ chính sách của tỉnh chỉ được thiết kế cho vai trò thứ nhất.

Một Việt kiều về Tết vừa là người xa quê vừa là du khách. Họ đặt khách sạn, thuê xe, ăn nhà hàng như mọi du khách. Nhưng họ cũng về thấp hương, gặp họ hàng, tìm lại trường cũ. Cùng một sản phẩm trải nghiệm, hai ý nghĩa hoàn toàn khác nhau.

Điểm mạnh nhất của ma trận hàng cột sắp xếp nhóm người với danh mục trải nghiệm là nó không dán nhãn cố định cho ai. Nó luôn hỏi ở thời điểm này, người đó đang trải nghiệm nơi chốn với tư cách gì. Khi nhìn được sự chuyển động ấy, nhà quản trị thôi hỏi chúng ta có bao nhiêu sinh viên, bao nhiêu du khách và bắt đầu hỏi bao nhiêu người đang chuyển từ nhóm này sang nhóm khác và ở mỗi điểm chuyển ấy, chúng ta đã tạo ra trải nghiệm đủ tốt để giữ họ chưa.

2.9. DỮ LIỆU VÀ TRÍ TUỆ NHÂN TẠO TRONG VIỆC HIỂU CON NGƯỜI

2.9.1. Nhìn thấy ai đang thực sự ở đây

Một địa phương không thể thiết kế trải nghiệm tốt nếu ngay cả câu hỏi đơn giản nhất cũng không trả lời được: hôm nay có ai đang ở đây? Suốt nhiều thập niên, phần lớn các tỉnh chỉ dựa vào hai bộ số liệu là thống kê dân số và lượng khách lưu trú. Cả hai đều cần thiết. Cả hai đều mù ở những chỗ quan trọng nhất.

Dân số đăng ký không cho biết ai thực sự hiện diện trong ngày. Một người có hộ khẩu ở tỉnh nhưng làm việc cả tuần ở Hà Nội. Một sinh viên đăng ký tạm trú nhưng cuối tuần nào cũng về quê. Một du khách ở nhà người thân không xuất hiện trong bất kỳ thống kê khách sạn nào. Một người đi qua thành phố trong ngày, ăn trưa, mua sắm, dự một sự kiện, rồi không để lại một dấu vết nào. Toàn bộ hệ thống thống kê của chúng ta được thiết kế cho một xã hội đứng yên, trong khi xã hội thì đang chuyển động.

Ba lớp dữ liệu, khi kết hợp, cho một bức tranh gần với đời sống thực hơn nhiều. Dữ liệu di động cho biết ai đang hiện diện và họ di chuyển thế nào. Dữ liệu thanh toán cho biết giá trị đang được tạo ra ở đâu. Dữ liệu cư trú cho biết mức độ gắn bó, qua tỷ lệ gia hạn hợp đồng thuê, biến động giá và tỷ lệ nhà bỏ trống.

Hai địa điểm có thể cùng đón một triệu lượt khách nhưng kết quả kinh tế khác nhau hoàn toàn. Ở nơi thứ nhất, khách chụp ảnh rồi đi. Ở nơi thứ hai, khách ăn tối, mua đồ địa phương và ngủ lại. Thống kê lượt người coi hai nơi là tương đương. Dữ liệu thanh toán cho thấy chúng ở hai thế giới khác nhau.

Mục đích cuối cùng không phải là một bản đồ có nhiều chấm sáng hơn, mà là nhìn thấy những khoảng trống mà thống kê truyền thống bỏ sót. Có người đến nhưng không chi tiêu. Có người chi tiêu nhưng không ở lại. Có người ở lại nhưng không cảm thấy mình thuộc về. Mỗi khoảng trống ấy là một vấn đề chiến lược khác nhau và hiện nay chúng ta gộp cả ba vào một dòng báo cáo.

Phân tích tình cảm cư dân từ nội dung số

Số liệu hành chính cho biết một con đường có bao nhiêu phương tiện. Dữ liệu thanh toán cho biết các cửa hàng bán được bao nhiêu. Chỉ tiếng nói của cư dân mới cho biết họ cảm thấy thế nào khi phải đi qua đó mỗi ngày.

Sau một lễ hội, báo cáo chính thức ghi nhận lượng khách và doanh thu. Phân tích nội dung số có thể cho thấy một bức tranh hoàn toàn khác. Khách thích chương trình nghệ thuật nhưng phàn nàn về nhà vệ sinh. Người kinh doanh hài lòng vì doanh thu tăng, trong khi cư dân khó chịu vì tiếng ồn đến hai giờ sáng suốt bốn đêm liền. Một sự kiện có thể thành công trong báo cáo và thất bại trong lòng cộng đồng và cả hai điều ấy đều là sự thật, chỉ có một trong hai được trình lên.

Giá trị thực không nằm ở việc đếm bao nhiêu lời khen và bao nhiêu lời chê, mà ở việc tìm ra nguyên nhân phía sau. Một bình luận rằng thành phố này ngày càng chán có thể bắt nguồn từ thiếu không gian cho người trẻ, dịch vụ đóng cửa quá sớm, hay cảm giác không có cơ hội phát triển. Ba nguyên nhân, ba chính sách hoàn toàn khác nhau.

Nhưng cần đề phòng một giới hạn, đó là nội dung trên mạng không đại diện cho cộng đồng. Người trẻ, người có trình độ số

cao và những người đang tức giận lên tiếng nhiều hơn. Người cao tuổi, lao động nhập cư, người thu nhập thấp gần như vô hình. Điều này dẫn tới một hệ quả có tính hệ thống. Dữ liệu phản ánh xã hội như nó đang tồn tại, bao gồm cả những bất bình đẳng đã có. Nếu một khu vực nghèo có ít giao dịch điện tử, hệ thống có thể hiểu nhầm rằng nơi đó ít nhu cầu. Nếu một nhóm cư dân ít lên tiếng, thuật toán có thể coi họ là ít quan trọng. Nếu chính quyền chỉ đầu tư vào nơi có nhiều dữ liệu, những cộng đồng vốn đã ít được nhìn thấy sẽ càng bị bỏ lại xa hơn.

Cái được đo sẽ trở nên quan trọng. Cái không được đo có nguy cơ bị coi là không tồn tại. Vì thế câu hỏi chúng ta đang đo gì là một câu hỏi chính trị chứ không phải một câu hỏi kỹ thuật. Một địa phương thông minh không phải là nơi có phần mềm đọc được mọi bình luận, mà là nơi biết rằng những người im lặng nhất thường là những người có ít lựa chọn nhất.

Hiểu cư dân không đồng nghĩa với giám sát cư dân

Ranh giới giữa phục vụ và kiểm soát đôi khi chỉ nằm trong cách đặt câu hỏi. Có bao nhiêu người đi qua công viên sau chín giờ tối là câu hỏi nhằm cải thiện chiếu sáng. Những người cụ thể nào đi qua công viên sau chín giờ tối là một câu hỏi hoàn toàn khác. Khu vực nào có tỷ lệ thanh toán giảm mạnh giúp nhận diện khó khăn kinh tế. Một cá nhân đã mua gì, ở đâu, lúc nào là xâm phạm.

Sự khác biệt không nằm ở bản thân dữ liệu mà ở mục đích và mức độ chi tiết. Một hệ thống có thể bắt đầu với mục tiêu tốt, như giảm ùn tắc hay cải thiện an toàn. Nhưng khi dữ liệu được liên kết quá sâu, lưu quá lâu, chia sẻ cho quá nhiều cơ quan, nó dần chuyển từ việc hiểu hành vi tập thể sang theo dõi từng cá

nhân, mà không ai trong hệ thống ra một quyết định xấu nào. Nó chỉ trượt, qua những bước hợp lý riêng lẻ.

Sáu nguyên tắc tối thiểu là giới hạn mục đích, tối thiểu hoá dữ liệu, ẩn danh và phân nhóm đủ lớn, giới hạn thời gian lưu trữ, minh bạch thuật toán và quyền phản hồi sửa sai. Nguyên tắc thứ năm đáng nhấn mạnh, vì khi trí tuệ nhân tạo được dùng để phân loại khu vực hay ưu tiên phân bổ nguồn lực, cộng đồng cần biết hệ thống dùng dữ liệu nào và có thể sai ở đâu. Một quyết định ảnh hưởng đến đời sống con người không thể được giải thích bằng câu máy tính đã tính như vậy.

Mục tiêu của dữ liệu là làm cho nhu cầu của cộng đồng trở nên hữu hình, không phải làm cho đời sống của từng người trở nên trong suốt trước bộ máy. Và không địa phương nào tạo ra được trải nghiệm tốt nếu người dân luôn cảm thấy mình đang bị theo dõi và hoàn toàn không có không gian riêng tư.

2.9.2. Bốn lớp của một hồ sơ trải nghiệm

Một địa phương thường có rất nhiều dữ liệu về con người và biết rất ít về trải nghiệm của họ. Cơ quan cư trú biết một người ở đâu. Ngành giáo dục biết họ học trường nào. Doanh nghiệp biết họ mua gì. Nhưng các mảnh ấy nằm trong những hệ thống không nói chuyện với nhau. Hồ sơ trải nghiệm không nhằm dựng lại đời sống của từng cá nhân. Nó trả lời một câu hỏi rộng hơn, là mỗi nhóm đang đi qua nơi chốn như thế nào. Bốn lớp dữ liệu cần được đọc cùng nhau và không lớp nào đủ khi đứng một mình.

Hành trình cho biết chuyện gì đã xảy ra. Con người không trải nghiệm một địa phương như một danh sách điểm đến mà

như một chuỗi. Giá trị của dữ liệu hành trình không nằm ở việc biết người ta đi qua bao nhiêu chỗ, mà ở việc tìm ra chỗ mà trải nghiệm bị đứt. Một du khách hài lòng với điểm tham quan nhưng không quay lại vì quá khó di chuyển. Một sinh viên thích trường nhưng rời đi vì không có việc. Những vấn đề ấy không nằm trong bất kỳ ngành nào. Chúng nằm ở khoảng nối giữa các ngành và vì thế không ai chịu trách nhiệm.

Hai người đi qua cùng một hành trình có thể mang về hai trải nghiệm hoàn toàn khác. Nhưng cảm xúc không nên bị thu gọn thành ba nhãn tích cực, tiêu cực và trung tính. Đối với nơi chốn, những trạng thái như tự hào, được chào đón, bối rối, cô đơn hay bị gạt ra ngoài có ý nghĩa lớn hơn nhiều. Cảm xúc cho biết điều đó có nghĩa gì với họ. Một cư dân có thể không phàn nàn nhưng đã trở nên thờ ơ và thờ ơ là trạng thái nguy hiểm hơn tức giận, vì nó không tạo ra tín hiệu nào.

Giao dịch cho biết giá trị được tạo ra và thất thoát ở đâu. Nếu du khách đến đông nhưng phần lớn chi tiêu chảy về các nền tảng và chuỗi bên ngoài, giá trị giữ lại tại chỗ có thể rất thấp. Nếu sinh viên học trong thành phố nhưng mua sắm, giải trí và tìm việc ở nơi khác, trường đại học chưa tạo ra một hệ sinh thái nào cả.

Nhưng giá trị của con người không thể quy giản thành khả năng chi trả. Trẻ em, người cao tuổi và người thu nhập thấp vẫn là thành phần thiết yếu của một nơi chốn. Một địa phương chỉ phục vụ nhóm chi tiêu cao có thể tăng doanh thu ngắn hạn và đánh mất khả năng sống trong dài hạn. Dữ liệu giao dịch phải được dùng để hiểu dòng giá trị kinh tế, không phải để xếp hạng phẩm giá con người.

Cộng đồng cho biết điều gì biến một người hiện diện tạm thời thành một người gắn bó. Đây là lớp khó đo nhất và có thể quan

trọng nhất. Một người mới đến có thể tìm được nhà và việc trong hai tuần nhưng vẫn rời đi sau một năm vì không có bạn. Một cư dân có thể chịu đựng rất nhiều bất tiện nếu họ tin rằng mình có tiếng nói.

Hồ sơ cộng đồng cũng cần phân biệt liên kết bên trong và cầu nối ra ngoài. Liên kết bên trong tạo tin cậy giữa những người giống nhau. Cầu nối giúp những người khác nhau gặp nhau. Một địa phương chỉ có liên kết bên trong mạnh sẽ có nhiều cộng đồng bền chặt nhưng chia cắt, tức là nhiều hòn đảo mà không có cầu.

Chỉ khi ghép đủ bốn lớp, chúng ta mới nhìn thấy trải nghiệm như một hệ thống. Một người có thể di chuyển thuận tiện nhưng không cảm thấy được chào đón. Có thể hài lòng nhưng không chi tiêu. Có thể chi tiêu nhiều nhưng không hình thành quan hệ nào.

2.9.3. Trí tuệ nhân tạo hỗ trợ quyết định, không thay thế quyết định

Trong nhiều năm, quản trị địa phương mang tính phản ứng. Đường tắc mới mở rộng. Bệnh viện quá tải mới xây thêm. Du khách phàn nàn mới cải tạo dịch vụ. Trí tuệ nhân tạo mở ra khả năng chuyển từ phản ứng sang dự báo.

Một thành phố biển có thể biết trước ba ngày rằng cuối tuần sẽ có thêm năm mươi nghìn khách, nhờ dữ liệu đặt phòng, vé máy bay và xu hướng tìm kiếm. Chính quyền có thể tăng xe buýt, mở bãi đỗ tạm, bố trí nhân viên vệ sinh, điều tiết dòng người sang các bãi tắm khác. Du khách không thấy quá tải. Cư dân không bị đảo lộn. Khả năng ấy cũng áp dụng cho cư dân, khi có thể biết khu vực nào sắp thiếu chỗ học, tuyến buýt nào sẽ quá tải trong ba năm tới, khu dân cư nào đang già hoá nhanh.

Trí tuệ nhân tạo cũng có thể phát hiện xung đột trước khi xung đột bùng nổ. Lượng khách vẫn tăng nhưng mức độ hài lòng của cư dân quanh phố cổ liên tục giảm. Thời gian đi làm kéo dài. Giá thuê nhà tăng khiến sinh viên chuyển đi. Tiếng ồn ban đêm tăng trong khi doanh thu của doanh nghiệp địa phương không cải thiện. Từng tín hiệu riêng lẻ có thể không đáng chú ý. Khi được nối lại, chúng chỉ ra rằng địa phương đang tiến gần một điểm gãy.

Nhưng có một cảm dỗ rất lớn khi trí tuệ nhân tạo ngày càng chính xác, là giao luôn việc quyết định cho thuật toán. Hãy tưởng tượng hệ thống đề xuất chuyển toàn bộ một lễ hội truyền thống sang hình thức trực tuyến, vì chi phí thấp hơn và lượng người tiếp cận cao hơn hàng trăm lần. Về mặt dữ liệu, đề xuất ấy hoàn hảo. Nhưng lễ hội không nhằm tối đa hoá số người xem. Nó gìn giữ kỷ ức tập thể, duy trì bản sắc và củng cố sự gắn kết giữa những con người đứng cạnh nhau trong cùng một đám đông. Những giá trị ấy không thể được lượng hoá đầy đủ trong bất kỳ mô hình nào và cái không lượng hoá được thì thuật toán mặc định là bằng không. Trí tuệ nhân tạo mở rộng khả năng nhìn thấy. Nó không thay thế khả năng lựa chọn. Công nghệ có thể chỉ ra phương án hiệu quả nhất. Xã hội phải quyết định phương án nào là đúng đắn nhất.

2.9.4. Đo cái đáng đo

Điều nguy hiểm nhất của dữ liệu không phải là thiếu dữ liệu, mà là đo nhầm thứ quan trọng. Các địa phương rất giỏi đo những gì dễ đo, như số lượt khách, doanh thu, tỷ lệ lấp đầy phòng, số bài viết trên mạng. Những yếu tố quyết định sức cạnh tranh dài hạn thì khó đo hơn nhiều. Bao nhiêu sinh viên ở lại sau tốt nghiệp? Bao nhiêu chuyên gia giới thiệu thành phố cho đồng nghiệp? Bao nhiêu người

trẻ muốn còn sống ở đây sau mười năm? Bao nhiêu du khách quay lại lần thứ hai? Bao nhiêu người xa quê vẫn giữ kết nối?

Không chỉ số nào trong số đó có mặt trong bộ chỉ tiêu phát triển kinh tế xã hội của một tỉnh Việt Nam hôm nay. Một địa phương có thể đạt kỷ lục về lượng khách trong khi mất dần cư dân trẻ và cả hai điều đó cùng xảy ra trong một bản báo cáo mà chỉ điều thứ nhất được nhắc tới.

Dữ liệu cũng không biết lắng nghe. Một bản đồ nhiệt cho biết công viên nào đông người nhưng không giải thích vì sao người dân vẫn không hài lòng. Hệ thống có thể kết luận rằng lượng khách giảm ở một khu chợ truyền thống, trong khi nguyên nhân thật là tuyến xe buýt vừa bị điều chỉnh. Dữ liệu trả lời câu hỏi điều gì đang xảy ra. Đối thoại trả lời câu hỏi vì sao. Dữ liệu càng nhiều thì đối thoại càng quan trọng, bởi con người luôn nhiều chiều hơn những gì có thể được lượng hoá. Đừng chỉ đo những gì dễ đo. Hãy đo những gì quyết định tương lai.

Ba câu chuyện chưa có trong bảng khảo sát

Ở Đà Nẵng, mọi chỉ số điểm đến đều đẹp. Nhưng người trẻ vẫn vào Sài Gòn. Lý do họ đưa ra không phải lương, mà là ở đây không có việc cho ngành của em, không có ai để nói chuyện về thứ em đang làm. Thứ họ thiếu không phải trải nghiệm giải trí mà là trải nghiệm nghề nghiệp, cái cảm giác rằng ở đây mình có thể trở thành ai đó. Các bảng khảo sát của thành phố hầu như không hỏi câu ấy. Chúng đo rất kỹ một nhóm ghé qua vài ngày và gần như mù về nhóm sống ở đây cả đời.

Ở nhiều địa phương ở miền Trung, tiền từ người đi xuất khẩu lao động đã dựng lên những dãy nhà ba tầng khang trang. Ban

ngày chúng khoá cửa. Dòng tiền ấy lớn hơn mọi khoản đầu tư mà tỉnh xúc tiến được và nó đến mà không cần hội nghị, không cần ưu đãi. Nhưng nó chảy vào bê tông, vì không có kênh nào khác. Không có quỹ đầu tư cộng đồng, không có cơ chế góp vốn vào doanh nghiệp địa phương và không ai từng hỏi họ muốn gì.

Ở Đà Lạt, làn sóng người trẻ từ Sài Gòn chuyển lên sống là một hiện tượng có thật và phần lớn trong số họ rời đi sau chưa đầy hai năm. Khi được hỏi, câu trả lời hiếm khi là về thời tiết hay chi phí. Nó là tôi không quen được ai cả. Không có cơ chế nào để một người mới bước vào mạng lưới xã hội của một phường xã nhỏ và mạng lưới xã hội, chứ không phải cảnh quan, mới là thứ giữ người.

Ba câu chuyện, ba nhóm khác nhau, một điểm chung. Thứ quyết định tương lai của mỗi địa phương đều nằm ngoài mọi bảng thống kê mà địa phương ấy đang lập.

Sáu nhóm không phải sáu loại người

Chúng là sáu trạng thái của một mối quan hệ. Một đứa trẻ lớn lên có thể trở thành sinh viên, rồi người lao động, rồi người xa quê. Một du khách có thể trở thành cư dân. Một người xa quê có thể trở thành nhà đầu tư. Giá trị của địa phương không nằm ở từng nhóm mà ở khả năng duy trì và làm giàu những mối quan hệ ấy trong suốt vòng đời của con người.

Ở đầu chương, chúng ta đã trở lại với hình ảnh con sông và lớp phù sa của nó. Bây giờ cần nói rõ hơn về một mặt của ẩn dụ ấy mà người ta thường quên. Phù sa không phải là quà tặng. Nó là thứ bị bào ra từ một nơi khác. Mỗi hạt đất bồi vào đồng bằng sông Cửu Long là một hạt đất đã rời khỏi một sườn núi ở thượng nguồn. Bồi đắp ở đây luôn có nghĩa là xói lở ở đâu đó.

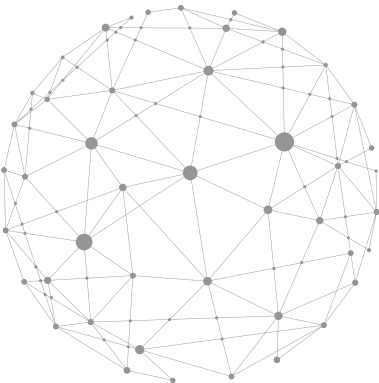
Điều ấy đúng với đất và đúng với người. Mỗi kỹ sư mà Thâm Quyến giữ được là một kỹ sư mà một tỉnh nghèo nào đó đã mất. Mỗi đồng kiều hối về Nghệ An được kiếm bằng một người vắng mặt trong bữa cơm ở Nghệ An. Mỗi sinh viên mà một thành phố lớn giữ lại được là một thị trấn nhỏ vừa già đi thêm một chút.

Cuốn sách này nói về cách bồi đắp nhưng không giả vờ rằng bồi đắp là miễn phí. Người đọc nào định dùng khung lý luận này để làm cho địa phương mình mạnh lên nên biết trước điều đó. Bạn sắp học cách hút phù sa về phía mình và có ai đó ở thượng nguồn sẽ trả tiền. Chương 3 sẽ trả lời câu hỏi tiếp theo, là trải nghiệm địa phương thực sự gồm những thành phần nào và được cấu trúc ra sao để tạo nên giá trị khác biệt.

GHI CHÚ CHUNG

Các số liệu định lượng trong chương được dẫn tại thời điểm biên soạn. Phần lớn là chỉ số được cập nhật định kỳ, người đọc nên tham chiếu bản mới nhất khi trích dẫn lại. Các ví dụ về Detroit, Thâm Quyến, Amsterdam, Venice, Boston, Edinburgh và Austin được dùng như minh họa cho cơ chế, không nhằm mục đích đánh giá chính sách của các địa phương này. Sáu nhóm tiêu dùng trải nghiệm và ma trận con người với trải nghiệm là khung phân tích do tác giả xây dựng, chưa có phương pháp đo chuẩn hoá và không nên được sử dụng để xếp hạng.

ĐỊA PHƯƠNG TRONG NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM



CHƯƠNG 3

BẢN SẮC, CÁI KHÔNG THỂ SAO CHÉP

Chương lý giải vì sao thiết kế trải nghiệm phải bắt đầu từ bản sắc, thứ không thể sao chép và do đó là lợi thế cạnh tranh bền vững nhất. Bản sắc được hình thành từ ba lớp, địa lý, lịch sử và nhân học, tích lũy qua nhiều thế hệ. Chương phân biệt bản sắc thật với bản sắc được kể hoặc bị phát minh và đặt câu hỏi ai có quyền kể câu chuyện địa phương. Từ bản sắc đến cảm thức nơi chốn rồi đến sự gắn bó, chương mô tả cơ chế người gắn bó lại tiếp tục tạo ra bản sắc. Cuối cùng, bản sắc được dịch thành các nguyên tắc thiết kế và nguồn tạo giá trị kinh tế.



Năm 1993, một nhóm chuyên gia UNESCO đến Hội An. Họ đến để đánh giá một khu phố mà chính quyền tỉnh Quảng Nam khi ấy đang cân nhắc phá đi một phần để mở đường. Những ngôi nhà gỗ ảm mục, mái ngói xô lệch, cột kèo bị mối ăn. Dân trong phố nghèo. Nhiều gia đình muốn bán, muốn xây nhà ống bê tông như hàng xóm ở Đà Nẵng. Cái mà hôm nay cả thế giới gọi là di sản, khi ấy, với chính người sống trong nó, là một gánh nặng. Hội An được ghi danh Di sản Thế giới năm 1999. Ba mươi năm sau, giá một mét vuông mặt tiền phố cổ đã vượt xa mức mà bất kỳ người thợ mộc nào từng sống ở đó có thể trả. Những gia đình từng muốn bán đã bán. Người mua là người từ nơi khác đến.^[1] Đó là toàn bộ nghịch lý của chương này, gói trong một câu chuyện. Cái không thể sao chép, một khi được nhận ra, lập tức trở thành cái có thể mua.

1. Nguồn: Danh mục Di sản Thế giới UNESCO, báo cáo Trung tâm Quản lý Bảo tồn Di sản Văn hoá Hội An và nghiên cứu học thuật về du lịch hoá đô thị di sản. Xu hướng suy giảm số hộ dân bản địa đã ghi nhận nhiều lần. Tỷ lệ cụ thể thay đổi theo phương pháp thống kê, nên tham chiếu số liệu địa phương cập nhật nhất.

Mỗi năm, hàng nghìn thành phố trên thế giới xây thêm quảng trường, mở thêm phố đi bộ, dựng thêm những công trình được gọi là biểu tượng. Chưa bao giờ các địa phương đầu tư nhiều đến vậy để trở nên khác biệt. Cũng chưa bao giờ chúng giống nhau đến vậy. Đi bộ qua một khu đô thị mới ở Trung Quốc, Trung Đông hay Đông Nam Á, đôi khi rất khó nhận ra mình đang ở đâu. Những khối kính giống nhau. Những dãy cây cọ nhập khẩu giống nhau. Cùng một chuỗi cà phê, cùng một bảng hiệu tiếng Anh, cùng một chương trình nhạc cuối tuần. Mọi thứ đều mới hơn, sạch hơn, hiện đại hơn. Chỉ có một thứ ngày càng mờ đi, cảm giác rằng nơi này không thể bị nhầm với bất kỳ nơi nào khác.

Trong khi đó, ở Kyoto, người ta vẫn xếp hàng trước một con ngõ hẹp chỉ đủ hai người tránh nhau. Ở Napoli, nhiều du khách bay nửa vòng trái đất chỉ để ăn một chiếc pizza trong con phố nơi nó ra đời. Ở Hà Nội, không ít người tìm đến một căn gác cũ để uống cà phê trứng, thứ đồ uống được sinh ra từ sự thiếu thốn chứ không phải từ một chiến lược phát triển. Không phải nơi nào cũng đẹp hơn. Nhưng có những nơi không thể thay thế.^{[1][2]} Điều làm nên khác biệt ấy không nằm ở số tiền đầu tư. Nó nằm ở bản sắc.

Ở Chương 1, cuốn sách lập luận rằng giá trị của một địa phương ngày nay được tạo ra từ trải nghiệm hơn là từ tài nguyên. Đến Chương 2, chúng ta đi thêm một bước, trải nghiệm ấy không chỉ

.....
1. Nguồn: Tài liệu ẩm thực, theo tường thuật lưu truyền rộng rãi. Cà phê trứng được cho là ra đời tại Hà Nội khoảng giữa thập niên 1940 trong bối cảnh khan hiếm sữa, tuy nhiên không có tài liệu gốc pháp lý xác nhận chính xác năm và tác giả. Dùng như câu chuyện minh họa, không phải dữ kiện lịch sử đã kiểm chứng đầy đủ.

2. Nguồn: Istat, cơ quan thống kê quốc gia Ý, và Eurostat. Các nhận định về thất nghiệp và thu nhập vùng Campania nêu theo xu hướng nhiều năm, không theo con số một năm cụ thể. Khủng hoảng rác thải Napoli diễn ra nhiều đợt trong khoảng từ năm 2007 đến năm 2011.

dành cho du khách mà cho sáu nhóm con người có quan hệ khác nhau với nơi chốn. Nhưng đến đây, một câu hỏi khác xuất hiện. Nếu mọi địa phương đều có thể học lẫn nhau, thuê cùng chuyên gia tư vấn, xây cùng một loại quảng trường, tổ chức cùng một loại lễ hội và áp dụng cùng một mô hình quản trị, vì sao vẫn có những nơi khiến người ta nhớ mãi, còn những nơi khác nhanh chóng bị quên lãng?

Câu trả lời không nằm ở trải nghiệm đơn thuần, mà nằm ở nguồn gốc của trải nghiệm. Trải nghiệm có thể được thiết kế. Bản sắc thì không. Không ai có thể ngồi xuống một cuộc họp rồi quyết định rằng từ hôm nay địa phương mình sẽ có bản sắc. Không có nghị quyết nào tạo ra được cách người dân chào nhau ngoài ngõ, không có đồ án quy hoạch nào phát minh được giọng nói của một vùng đất, cũng không có chiến dịch truyền thông nào đủ dài để thay thế những lớp ký ức được tích lũy qua nhiều thế hệ. Bản sắc là kết quả của vô số quyết định nhỏ, lặp đi lặp lại suốt hàng chục, hàng trăm năm.

Người sống trong bản sắc thường là người ít nhìn thấy nó nhất. Cũng giống như cá không biết mình đang ở trong nước, cư dân hiếm khi nhận ra điều gì ở nơi mình là đặc biệt. Họ chỉ thấy đó là cách sống bình thường. Người ngoài lại nhìn thấy ngay. Họ nhớ cách một người bán hàng mời khách, nhớ nhịp sống của một khu phố, nhớ mùi của một món ăn, nhớ tiếng chuông nhà thờ hay tiếng rao buổi sớm.

Nhưng phải nói ngay một điều mà phần lớn tài liệu về bản sắc làng tránh. Cách nói “cá không biết mình ở trong nước” nghe rất hay và nó ngầm gợi ý rằng người ngoài nhìn rõ hơn người trong. Điều đó chỉ đúng một nửa. Người ngoài nhìn thấy cái lạ, không phải cái thật. Một du khách nhớ tiếng rao buổi sớm vì nó

lạ với anh ta, chứ không phải vì nó quan trọng với người rao. Với người rao, đó là một buổi sáng phải bán hết hàng. Nếu ta xây toàn bộ chiến lược bản sắc trên những gì người ngoài thấy đặc biệt, ta đang xây một bảo tàng dân tộc học mà mọi hiện vật vẫn còn sống và vẫn phải trả tiền điện.

Vì thế, chương này không bàn về bản sắc như một khẩu hiệu hay một biểu tượng. Chương này coi bản sắc như lớp cấu trúc sâu nhất của một nơi chốn, thứ quyết định vì sao những trải nghiệm được tạo ra ở đây mang màu sắc riêng và vì sao giá trị của địa phương có thể tích lũy thay vì bị san phẳng bởi sự sao chép. Nếu Chương 2 trả lời câu hỏi trải nghiệm được tạo ra cho ai, Chương 3 trả lời câu hỏi trải nghiệm phải bắt đầu từ đâu. Hãy bắt đầu từ điều tưởng như đơn giản nhất, bản sắc thực sự được hình thành như thế nào.

3.1. VÌ SAO PHẢI BẮT ĐẦU TỪ BẢN SẮC?

Ở cuối Chương 2, chúng ta đã đi đến một kết luận tưởng như rất đơn giản. Một địa phương không chỉ phục vụ du khách. Nó phục vụ sáu nhóm con người với những mối quan hệ khác nhau đối với nơi chốn. Cư dân mong một cuộc sống đáng sống. Người mới đến cần cảm giác được chào đón. Sinh viên tìm kiếm cơ hội. Người lao động cần môi trường để lập nghiệp. Du khách muốn có những trải nghiệm đáng nhớ. Người xa quê muốn vẫn còn một nơi để trở về.

Nhưng ngay khi chấp nhận cách nhìn ấy, một câu hỏi khác xuất hiện. Thiết kế trải nghiệm cho họ bắt đầu từ đâu? Nếu chỉ nhìn bề mặt, câu trả lời dường như rất rõ. Hãy xây thêm công viên. Mở thêm phố đi bộ. Tổ chức thêm lễ hội. Cải thiện dịch vụ công. Đầu tư thêm hạ tầng. Đó đều là những việc cần làm và nhiều địa phương trên thế giới đang cùng làm. Điều đáng chú ý là càng nhiều nơi làm như vậy, chúng càng trở nên giống nhau. Một quảng trường đẹp có thể được xây ở bất kỳ đâu. Một tuyến phố đi bộ thành công rất nhanh được sao chép sang thành phố khác. Một lễ hội nổi tiếng chỉ vài năm sau đã có hàng chục phiên bản.

Điều đó dẫn đến một nghịch lý. Các địa phương càng cố gắng khác biệt bằng những thứ có thể nhìn thấy, chúng càng dễ giống nhau. Nếu mọi nơi đều có thể học cùng một mô hình, thuê cùng một công ty tư vấn, mua cùng một công nghệ và tổ chức cùng một loại sự kiện, thì lợi thế cạnh tranh cuối cùng chỉ có thể nằm ở thứ không thể mua, không thể nhập khẩu và cũng không thể sao chép. Đó là bản sắc.

Bản sắc không phải điểm khởi đầu của truyền thông. Bản sắc là điểm khởi đầu của thiết kế. Mọi quyết định về quy hoạch, kiến

trúc, dịch vụ công, lễ hội, sản phẩm du lịch hay không gian cộng đồng đều đang trả lời một câu hỏi, dù người thiết kế có ý thức hay không, nơi này thực sự là ai?

Tuy nhiên, lập luận vừa rồi có một lỗ hổng mà bất kỳ ai từng ngồi trong một phòng họp ngân sách cấp tỉnh đều nhận ra ngay. Nó giả định rằng địa phương có quyền lựa chọn thời gian. Một tỉnh nghèo cần việc làm trong hai năm tới, không phải một bản sắc trong hai mươi năm tới. Khi ba nghìn công nhân đang chờ một khu công nghiệp, câu “hãy bắt đầu từ bản sắc” là một câu nói phát ra từ một nơi rất xa. Vấn đề không phải là bản sắc sai. Vấn đề là bản sắc trả lãi rất chậm và những người phải trả giá cho sự chậm ấy không phải là người viết chiến lược.

Một địa phương không có bản sắc vẫn có thể tạo ra trải nghiệm. Nhưng đó sẽ là những trải nghiệm có thể được lặp lại ở bất kỳ nơi nào khác. Chúng có thể làm người ta hài lòng trong một ngày, nhưng rất khó để trở thành ký ức của nhiều năm sau. Ngược lại, khi trải nghiệm được xây dựng từ bản sắc, những điều rất bình thường cũng có thể trở nên không thể thay thế. Một con ngõ nhỏ ở Kyoto, một quán tapas ở San Sebastián, một ly cà phê trứng ở Hà Nội hay một buổi chợ nổi ở miền Tây đều không hấp dẫn vì quy mô hay chi phí đầu tư. Chúng hấp dẫn vì người ta biết rằng nếu bỏ lỡ ở đây, sẽ không có nơi nào khác giống hệt.

Trước khi bàn đến việc làm thế nào để thiết kế trải nghiệm hay xây dựng thương hiệu, cuốn sách cần trả lời một câu hỏi căn bản hơn, bản sắc thực sự được hình thành từ đâu và vì sao có những thứ tồn tại hàng trăm năm trong khi không ai từng ngồi xuống để thiết kế chúng?

3.1.1. Sáu nhóm người cùng tiêu dùng một nơi chốn nhưng không tiêu dùng cùng một bản sắc

Một bản sắc không tạo ra một trải nghiệm. Nó tạo ra nhiều trải nghiệm khác nhau cho những nhóm người khác nhau. Cùng đứng trước Hồ Gươm, một người Hà Nội, một sinh viên mới nhập học, một du khách Hàn Quốc và một Việt kiều về nước đều nhìn thấy cùng một mặt hồ nhưng mang về những ký ức hoàn toàn khác nhau. Bản sắc vì thế không nằm trong chính nơi chốn, mà nằm trong mối quan hệ giữa con người và nơi chốn. Thiết kế trải nghiệm địa phương không phải là kể một câu chuyện cho tất cả, mà là để mỗi nhóm người đều tìm thấy một phần của mình trong cùng một câu chuyện.

Nhưng phải cẩn thận với chữ “cùng một câu chuyện”, vì nó rất dễ trở thành một lời hứa suông. Trong thực tế, các câu chuyện ấy thường xung đột trực tiếp, không chỉ khác nhau. Cái mà du khách gọi là “phố cổ sống động” chính là cái mà một cụ già tám mươi tuổi ở đó gọi là “không ngủ được sau mười một giờ đêm”. Không có một cách kể nào làm hài lòng cả hai. Chỉ có một sự lựa chọn và người có quyền lựa chọn thường không phải là người mất ngủ.

Cư dân sống trong bản sắc

Đối với cư dân, bản sắc không phải là điểm tham quan mà là cuộc sống hằng ngày. Họ không trải nghiệm nơi chốn theo nghĩa du lịch. Họ sống bên trong nó. Một người Hà Nội có thể sáng uống trà đá dưới gốc xà cừ, chiều đi bộ quanh Hồ Gươm, tối ăn bún chả đầu ngõ mà không hề nghĩ mình đang tiếp xúc với bản sắc Hà Nội. Đó chỉ là một ngày bình thường. Chính những ngày bình thường ấy mới tạo nên bản sắc sâu nhất. Cư dân thường là người ít nhận

ra giá trị của bản sắc nhất. Chỉ đến khi một hàng cây cổ thụ bị chặt, một khu tập thể cũ bị phá bỏ hay một quán ăn lâu đời đóng cửa, họ mới cảm thấy mình vừa mất đi một phần ký ức.

Nhưng có một sự thật nằm ngay dưới câu chuyện cảm động ấy. Trong rất nhiều trường hợp, chính cư dân là người bán. Không ai cưỡng chế một gia đình phố cổ phải sang nhượng căn nhà gỗ ba trăm năm tuổi để về ngoại thành ở chung cư có thang máy. Họ chọn. Họ chọn vì căn nhà ấy dột, vì con cái muốn có phòng riêng, vì số tiền nhận được đủ mua ba căn hộ. Khi ta thương tiếc một bản sắc bị mất, cần nhìn thẳng vào sự thật rằng nó thường được bán bởi chính người thừa kế nó, với một mức giá mà họ thấy là hợp lý. Điều đó không làm mất mát bất đầu. Nó chỉ khiến việc đổ lỗi trở nên khó hơn nhiều. Đối với cư dân, bản sắc là thứ giúp họ trả lời một câu hỏi rất giản dị, đây có còn là nơi mình thuộc về không?

Người mới đến học bản sắc

Nếu cư dân sống trong bản sắc thì người mới đến phải học bản sắc. Những ngày đầu ở một thành phố mới luôn đầy những câu hỏi nhỏ. Ăn ở đâu, đi xe thế nào, nói chuyện ra sao, cuối tuần mọi người thường làm gì. Mỗi câu trả lời đều là một bài học văn hóa.

Singapore là một ví dụ điển hình. Hầu hết sinh viên và lao động nước ngoài khi mới đến đều được tiếp cận các chương trình hướng dẫn về luật lệ, văn hóa ứng xử, sử dụng phương tiện công cộng, phân loại rác hay các quy tắc trong khu dân cư. Những điều tưởng như rất nhỏ ấy giúp người mới nhanh chóng hiểu cách Singapore vận hành. Mặt trái của mô hình này ít khi được nhắc. Một hệ thống dạy người mới “cách nơi này vận hành” cũng là một hệ thống nói rất rõ rằng nơi này sẽ không đổi để phù hợp với

anh. Việc hòa nhập là nghĩa vụ một chiều. Singapore hội nhập rất hiệu quả những người sẵn sàng trở nên giống Singapore và điều đó có cái giá của nó, một xã hội học được cách tiếp nhận người mới mà không cho phép người mới thay đổi mình. Bản sắc được bảo vệ. Nó cũng ngừng lớn.

Ngược lại, nhiều địa phương chỉ cung cấp thủ tục hành chính mà gần như không giúp người mới hiểu đời sống địa phương. Họ biết phải đăng ký tạm trú ở đâu nhưng không biết khu phố nào đáng sống, lễ hội nào nên tham gia hay cộng đồng nào có thể kết nối. Một người không thể yêu một nơi nếu họ không hiểu nơi ấy. Bản sắc vì thế không chỉ cần được bảo tồn mà còn phải được thực hành.

Du khách nhìn thấy bản sắc

Du khách thường nhìn thấy những điều mà cư dân đã quen đến mức không còn chú ý. Một người Nhật lần đầu đến Hội An có thể dành hàng giờ ngắm những chiếc đèn lồng, những ngôi nhà vàng, tiếng rao buổi sáng hay nhịp sống bên sông Hoài. Trong khi đó, người bán hàng ở Hội An coi tất cả chỉ là công việc thường ngày.

Nhưng điều du khách nhìn thấy mới chỉ là lớp bề mặt. Một tô cao lầu không chỉ khác phở ở nguyên liệu. Nó phản ánh lịch sử thương cảng Hội An, ảnh hưởng của người Hoa và người Nhật, nguồn nước giếng Bá Lễ cùng tập quán ẩm thực địa phương. Du khách có thể thưởng thức món ăn trong hai mươi phút. Cư dân sống cùng toàn bộ câu chuyện ấy suốt nhiều thế hệ.

Barcelona từng đối mặt với tình trạng du lịch quá tải. Khi quá nhiều cửa hàng truyền thống bị thay bằng các cửa hiệu phục vụ khách du lịch, du khách vẫn thấy thành phố đông vui hơn, nhưng

cư dân lại cảm thấy bản sắc đang bị thay thế bởi một phiên bản được dàn dựng cho khách.

Có một điều đáng hỏi ở đây và cuốn sách này không có câu trả lời gọn ghẽ. Nếu du khách là người nhìn thấy bản sắc rõ nhất, đồng thời cũng là người phá hủy nó nhanh nhất, thì việc để họ nhìn thấy có phải là một sai lầm ngay từ đầu? Một số nơi đã trả lời “phải” và đóng cửa. Bhutan giới hạn số khách bằng một loại phí bền vững ở mức mà rất ít người sẵn sàng trả. Đó là một lựa chọn nhất quán. Nó cũng là một lựa chọn mà chỉ những nơi không cần tiền mới thực hiện được và Bhutan thì rất cần tiền.

Không có bản sắc thì mọi trải nghiệm đều giống nhau

Một khách sạn bốn sao ở Bangkok, Dubai hay Hà Nội có thể có cùng loại giường, cùng thực đơn buffet và cùng quy trình phục vụ. Nếu bỏ logo đi, nhiều trung tâm thương mại hiện đại trên thế giới gần như không thể phân biệt. Đó là nghịch lý của toàn cầu hóa. Chất lượng ngày càng giống nhau trong khi sự khác biệt ngày càng khan hiếm.

Nhiều sân bay quốc tế ngày nay có cùng chuỗi cửa hàng, cùng thương hiệu cà phê và cùng thiết kế không gian. Người ta có thể tỉnh dậy sau một chuyến bay dài mà phải nhìn bảng chỉ dẫn mới biết mình đang ở quốc gia nào. Ngược lại, Kyoto vẫn giữ được sức hấp dẫn đặc biệt không phải vì có nhiều khách sạn sang trọng hơn Tokyo, mà vì những con phố nhỏ ở Gion, những ngôi nhà machiya, nghệ thuật trà đạo, vườn thiền và nhịp sống truyền thống vẫn còn hiện diện trong đời sống hằng ngày.^[1]

.....
1. Nguồn: Khảo sát của Thành phố Kyoto và các tổ chức bảo tồn tư nhân. Xu hướng suy giảm nhà gỗ truyền thống được xác nhận rộng rãi, không phải con số cố định. Nguyên nhân gồm thuế thừa kế, chi phí cải tạo và thay đổi cấu trúc dân cư.

Hãy dừng lại một chút ở chữ “vẫn còn”. Số nhà machiya ở Kyoto đã giảm mạnh trong vài thập kỷ qua, với hàng trăm ngôi bị phá dỡ mỗi năm ngay trong giai đoạn thành phố nổi tiếng nhất thế giới về bảo tồn. Lý do rất đỗi thường. Thuế thừa kế cao, nhà gỗ khó cải tạo, con cháu đi làm ở Tokyo. Kyoto không giữ được machiya vì Kyoto yêu machiya. Kyoto đang mất machiya chậm hơn những nơi khác và chúng ta gọi đó là bảo tồn. Sự khác biệt giữa “gìn giữ” và “mất chậm” thường chỉ là một cách gọi.

Có lẽ nên rời khỏi các thành phố lớn một lúc, vì những lập luận vừa rồi đi hơi nhanh và bản sắc thì vốn không đi nhanh bao giờ. Ở một làng gốm ven sông Hồng, có một người đàn ông ngoài sáu mươi tuổi làm nghề chuốt gốm. Ông làm việc ấy từ năm mười bốn tuổi. Buổi sáng ông dậy lúc năm giờ, không phải vì kỷ luật mà vì đã quen. Ông tạo một hỗn hợp đất sét từ nhiều nguồn sét dẻo, cao lanh, thạch anh, fenspat với tỷ lệ mà ông biết chính xác hỗn hợp đó cần bao nhiêu nước. Đôi bàn tay ông có một trí nhớ mà đầu ông không diễn đạt được. Nếu hỏi ông về bản sắc, ông sẽ không hiểu câu hỏi. Nếu hỏi ông vì sao cái miệng bình phải hơi loe ra một chút, ông sẽ nói vì làm thế thì nước rót không bị rót và đó là câu trả lời đúng, đầy đủ và không cần chú thích. Không có xung đột nào trong câu chuyện này. Không có bài học chính sách nào. Không có con số nào để trích dẫn. Nó chỉ là một buổi sáng, lặp lại đã bốn mươi sáu năm.

Toàn bộ chương này và có lẽ toàn bộ cuốn sách này, chỉ đang cố nói một điều rất đơn giản mà đoạn văn trên đã nói xong rồi. Bản sắc không nằm trong các chiến lược. Nó nằm trong những buổi sáng như thế, đủ nhiều, đủ lâu, cho đến khi chúng cộng lại thành một thứ mà không ngân sách nào mua nổi. Hạ tầng có thể sao chép. Công nghệ có thể mua. Kiến trúc có thể mô phỏng. Nhưng bản sắc được tích lũy từ địa lý, lịch sử và ký ức cộng đồng

thì không thể nhập khẩu. Khi bản sắc biến mất, trải nghiệm vẫn còn, nhưng nó có thể diễn ra ở bất kỳ đâu trên thế giới.

3.1.2. Trải nghiệm có thể được thiết kế nhưng không thể bắt đầu từ khoảng không

Có một ngộ nhận rất phổ biến trong phát triển địa phương. Chỉ cần thuê một đơn vị tư vấn giỏi, xây vài công trình đẹp, tổ chức vài lễ hội lớn là có thể tạo ra một điểm đến hấp dẫn. Nếu điều đó đúng, các thành phố mới xây trên thế giới đã phải trở thành những nơi giàu bản sắc nhất. Thực tế lại ngược lại.

Thiết kế có thể sắp xếp không gian, tổ chức hoạt động và tạo ra những khoảnh khắc đáng nhớ. Nhưng thiết kế không thể tạo ra điều để con người nhớ nếu bên dưới không có một câu chuyện thật. Một người thợ gốm không thể nặn ra chiếc bình từ khoảng không. Anh ta cần đất sét. Nhà thiết kế trải nghiệm cũng vậy. Họ cần một thứ còn quan trọng hơn ngân sách hay công nghệ, đó là bản sắc. Nếu bản sắc là lớp phù sa được tích lũy qua hàng trăm năm, thiết kế trải nghiệm chính là dòng nước làm lớp phù sa ấy nuôi dưỡng những cánh đồng hôm nay.

Vì sao hai nơi làm cùng một việc nhưng kết quả khác nhau

Nhiều địa phương xây phố đi bộ. Không phải phố đi bộ nào cũng đông. Nhiều địa phương tổ chức lễ hội. Không phải lễ hội nào cũng trở thành truyền thống. Điều khác biệt hiếm khi nằm ở sân khấu, ánh sáng hay ngân sách. Nó nằm ở thứ mà các hoạt động ấy đang kể.

Hội An cũng có phố đi bộ như rất nhiều nơi khác. Nhưng phố đi bộ Hội An nối tiếp một thương cảng hàng trăm năm tuổi,

những ngôi nhà cổ vẫn còn người ở, những con hẻm vẫn giữ nếp sinh hoạt cũ, những chiếc đèn lồng vẫn thuộc về đời sống chứ không chỉ thuộc về du lịch. Tuy nhiên, Hội An cũng đã khác hai mươi năm bởi tỷ lệ nhà cổ trong khu phố cổ Hội An còn có người bản địa sinh sống đã giảm liên tục trong hai thập kỷ, khi ngày càng nhiều căn được cho thuê làm cửa hàng và chủ nhà chuyển ra ngoài ở. Nghĩa là chính cái yếu tố mà ta vừa dùng để giải thích thành công của Hội An, những ngôi nhà vẫn còn người ở, đang là thứ biến mất nhanh nhất ở Hội An. Chúng ta vẫn kể câu chuyện cũ về một nơi đã đổi khác. Và có lẽ đó là điều xảy ra với mọi hình mẫu, chúng ta trích dẫn chúng đúng vào lúc chúng thôi còn đúng. Trong khi đó, nhiều nơi khác xây một khu phố hoàn toàn mới, treo đèn lồng giống Hội An, bán những món quà lưu niệm giống Hội An, nhưng trải nghiệm chỉ tồn tại như một bản sao.

Hai dòng sông đều chảy. Một dòng mang phù sa. Một dòng chỉ mang nước. Người đứng trên bờ có thể chưa nhận ra khác biệt trong một ngày. Nhưng sau nhiều năm, một bên hình thành đồng bằng màu mỡ, còn một bên chỉ để lại lòng sông cạn cỗi.

Bản sắc là vật liệu của thiết kế trải nghiệm

Một kiến trúc sư làm việc với bê tông, gỗ và thép. Một đầu bếp làm việc với thực phẩm. Một nhà thiết kế trải nghiệm làm việc với ký ức, tập quán, cảnh quan, ngôn ngữ, nghề truyền thống, âm thanh, mùi vị và lịch sử. Đó chính là vật liệu của bản sắc.

Kyoto không hấp dẫn vì có nhiều chùa hơn các thành phố khác của Nhật Bản. Điều làm Kyoto khác biệt là cách toàn bộ đời sống hiện đại vẫn được đặt trên nền của những lớp văn hóa cũ. Trà đạo, nghề thủ công, vườn thiền, nhà gỗ machiya, những con phố hẹp và nhịp sống chậm. Những yếu tố ấy không được tạo

ra để phục vụ khách du lịch. Chúng có trước du lịch rất lâu. Con sông không tạo ra phù sa. Con sông chỉ đưa phù sa đến đúng nơi nó có thể nuôi lớn sự sống.

Thiết kế không tạo ra bản sắc

Không ít địa phương cố gắng phát minh bản sắc. Họ dựng những cổng chào khổng lồ, xây những quảng trường mang phong cách châu Âu, tổ chức những lễ hội chưa từng tồn tại trong lịch sử hay sao chép mô hình thành công của nơi khác. Trong vài năm đầu, mọi thứ có thể rất mới. Rất ít điều trở thành ký ức. Ký ức không sinh ra từ việc nhìn thấy một công trình. Ký ức sinh ra từ việc con người nhận ra một điều vốn đã thuộc về nơi ấy. Bùn không phải là phù sa mới được tạo ra. Bùn là phù sa đang nằm yên. Nếu người ta phủ một lớp sơn màu vàng lên bãi đất khô, nó vẫn không trở thành cánh đồng. Nếu người ta đặt vài ngôi nhà cổ giả giữa một khu đô thị mới, nơi ấy vẫn không có lịch sử.

Ngoại lệ đáng suy nghĩ. Nhiều thứ mà hôm nay ta coi là bản sắc thuần khiết vốn được phát minh có chủ đích và phát minh thành công. Chiếc váy kilt Scotland^[1] (chiếc váy truyền thống của nam giới Scotland) trong hình thức phổ biến hiện nay phần lớn định hình từ thế kỷ XVIII và XIX, với hệ thống hoa văn tartan (hoa văn kẻ sọc với các màu sắc và đường kẻ đặc trưng) gắn với từng dòng họ được hệ thống hoá muộn hơn nhiều so với những gì huyền thoại kể lại. Nghĩa là nó được thiết kế. Vậy mà không ai còn dám nói váy kilt không phải là bản sắc Scotland. Sự khác biệt giữa “phát minh” và “bản sắc” hoá ra không nằm ở nguồn gốc.

.....
1. Hobsbawm, E., & Ranger, T. (Eds.) (1983). *The Invention of Tradition*. Cambridge: Cambridge University Press. Hình thức phổ biến của kilt hiện đại và hệ thống hoa văn tartan gắn với dòng họ phần lớn được định hình trong thế kỷ XVIII và XIX.

Nó nằm ở việc cộng đồng có nhận nó làm của mình hay không và điều đó cần thời gian, không cần sự chân thật. Một truyền thống được bịa ra rồi được sống hai trăm năm vẫn thật hơn một truyền thống có thật mà không ai còn thực hành. Thiết kế không thể sản xuất bản sắc giống như nhà máy sản xuất một món hàng. Bản sắc chỉ có thể được tích lũy, kể cả khi hạt giống ban đầu là một thứ do người ta nghĩ ra.

Thiết kế chỉ làm bản sắc hiện ra

Vai trò lớn nhất của thiết kế trải nghiệm không phải là sáng tạo bản sắc, mà là giúp con người nhìn thấy bản sắc vốn đã tồn tại. Một tuyến đi bộ có thể khiến người dân nhận ra vẻ đẹp của dòng sông mà trước đây họ chỉ đi ngang. Một tour kể chuyện có thể khiến du khách hiểu vì sao một món ăn lại có hương vị như vậy. Một lễ hội được thiết kế tốt có thể làm sống lại ký ức của cả cộng đồng. Con sông không tạo ra phù sa. Nhưng nếu không có dòng chảy, phù sa sẽ lắng xuống thành bùn.

Bản sắc cũng vậy. Nếu không được đưa vào trải nghiệm, nó chỉ còn là những di tích, tư liệu hay ký ức rời rạc. Chỉ khi đi vào đời sống hằng ngày, đi vào những cuộc gặp gỡ giữa cư dân và du khách, giữa người cũ và người mới, giữa quá khứ và hiện tại, bản sắc mới thực sự trở thành giá trị. Bảo tồn giữ cho phù sa không mất đi. Thiết kế trải nghiệm làm cho phù sa tiếp tục nuôi những cánh đồng mới.

3.1.3. Cái không thể sao chép mới là lợi thế cạnh tranh

Trong kinh tế công nghiệp, lợi thế cạnh tranh thường đến từ quy mô, vốn hay công nghệ. Trong nền kinh tế trải nghiệm, những lợi thế ấy vẫn quan trọng nhưng ngày càng dễ bị san bằng. Một địa phương xây được cây cầu đẹp, địa phương khác cũng có thể xây cây cầu đẹp hơn. Một khu nghỉ dưỡng đạt chuẩn quốc tế hôm nay có thể trở thành tiêu chuẩn phổ thông chỉ sau vài năm. Cạnh tranh vì thế không còn diễn ra ở những gì có thể mua. Nó diễn ra ở những gì không thể nhập khẩu. Con sông nào cũng có nước. Nhưng không phải con sông nào cũng mang cùng một lớp phù sa. Chính lớp phù sa vô hình ấy mới quyết định cánh đồng hai bên bờ sẽ khác nhau như thế nào. Đối với một địa phương, lớp phù sa ấy chính là bản sắc.

Hạ tầng có thể sao chép

Trong vài thập kỷ qua, khoảng cách về hạ tầng giữa các địa phương đã thu hẹp rất nhanh. Sân bay, cao tốc, trung tâm hội nghị, quảng trường, bến du thuyền hay bảo tàng đều có thể được xây dựng nếu có đủ nguồn lực tài chính.

Dubai từng trở thành biểu tượng của kiến trúc hiện đại với những tòa nhà chọc trời và các công trình kỷ lục. Chỉ sau một thời gian, nhiều thành phố khác ở Trung Đông và châu Á cũng xây dựng những công trình tương tự, thậm chí cao hơn. Kỷ lục luôn có thể bị phá. Hạ tầng luôn có thể bị vượt qua.

Và đây là chỗ cần cẩn thận, bởi Dubai vẫn thắng. Bất chấp việc bị sao chép ở khắp nơi, thành phố này vẫn nằm trong nhóm những sân bay quốc tế bận rộn nhất thế giới về lượng khách quốc tế. Nếu lý thuyết của chúng ta đúng, Dubai lẽ ra phải suy tàn từ

lâu, vì nó không có gì mà nơi khác không mua được. Nó không suy tàn. Lý do là Dubai bán một thứ mà lý thuyết bản sắc không nhìn thấy, sự tiện lợi ở một điểm nút. Ba phần tư dân số thế giới sống trong bán kính tám giờ bay. Không một lớp phù sa lịch sử nào cạnh tranh được với địa lý hàng không. Đôi khi cái không thể sao chép không phải là ký ức. Nó là tọa độ. Hạ tầng giống như lòng sông. Nó tạo điều kiện để dòng nước chảy, nhưng bản thân lòng sông không tạo ra phù sa.

Dịch vụ có thể sao chép

Ngày nay, một khách sạn năm sao ở Hà Nội, Singapore hay Dubai đều có thể mang lại chất lượng phục vụ gần tương đương. Các quy trình vận hành, tiêu chuẩn phục vụ, phần mềm quản lý, hệ thống đặt phòng hay chương trình đào tạo đều được chuẩn hóa trên quy mô toàn cầu. Một quán cà phê có thể học cách pha chế của quán nổi tiếng. Một nhà hàng có thể sao chép thực đơn. Dịch vụ ngày càng trở thành một loại hàng hóa. Điều khách hàng nhớ không còn là chiếc giường có mềm hay không, mà là buổi sáng họ thức dậy nhìn thấy điều gì ngoài ô cửa sổ, nghe âm thanh gì từ khu phố, gặp con người như thế nào.

Dịch vụ tạo nên sự hài lòng. Bản sắc tạo nên ký ức. Một cặp câu đối xứng đẹp và cũng là một câu nên bị chất vấn. Bởi một dịch vụ đủ tệ sẽ xóa sạch mọi bản sắc. Không ai nhớ tiếng chuông chùa nếu đêm trước họ bị mất hành lý và không ai chịu trách nhiệm. Trong thứ tự ưu tiên của một người đang mệt, nước nóng đứng trước lịch sử. Bản sắc là thứ chỉ bắt đầu có giá trị sau khi những nhu cầu tối thiểu đã được đáp ứng và rất nhiều địa phương Việt Nam đang cố bán tầng trên khi tầng dưới còn dột.

Lễ hội có thể sao chép

Khi một lễ hội thành công, rất nhanh sẽ xuất hiện nhiều lễ hội tương tự ở những nơi khác. Lễ hội ánh sáng. Lễ hội khinh khí cầu. Lễ hội ẩm thực. Lễ hội hoa. Hình thức có thể giống nhau. Nghệ sĩ có thể giống nhau. Thậm chí đơn vị tổ chức cũng có thể giống nhau. Nhưng chỉ một số rất ít lễ hội trở thành một phần của ký ức cộng đồng.

Lễ hội té nước Songkran của Thái Lan không chỉ là một hoạt động vui chơi. Nó gắn với năm mới truyền thống, với tín ngưỡng Phật giáo, với tập quán gia đình và lịch sử văn hóa của người Thái. Dù nhiều nơi trên thế giới tổ chức lễ hội té nước, trải nghiệm vẫn không giống Songkran.^[1] Có một con số nên được đặt ngay cạnh. Trong các kỳ nghỉ Songkran gần đây, số người chết vì tai nạn giao thông trên các tuyến đường Thái Lan trong bảy ngày lễ thường được thống kê ở mức hàng trăm người, đến mức truyền thông nước này gọi đó là “bảy ngày nguy hiểm”. Bản sắc không phải lúc nào cũng vô hại. Cái làm Songkran không thể sao chép, sự tham gia toàn dân, tính hỗn loạn, việc cả một quốc gia cùng lúc lên đường về quê, chính là cái làm nó chết người. Bất kỳ ai muốn “khai thác chiều sâu văn hoá” của một lễ hội nên chuẩn bị trước cho việc chiều sâu ấy đôi khi có đấy.

Người ta có thể sao chép sự kiện. Rất khó sao chép ý nghĩa của sự kiện. Giống như người ta có thể dẫn nước vào một cánh đồng nhưng không thể mang cả lớp phù sa của con sông khác sang.

.....
1. Nguồn: Trung tâm Phòng chống và Giảm nhẹ Thiên tai Thái Lan (DDPM). Số ca tử vong dịp bảy ngày nguy hiểm thường ở mức hàng trăm người mỗi kỳ. Con số thay đổi theo từng năm, nên tham chiếu số liệu kỳ nghỉ gần nhất.

Bản sắc thì không

Thứ không thể sao chép là thứ được tích lũy. Không ai có thể mua bốn trăm năm lịch sử thương cảng của Hội An. Không ai có thể xây thêm một Vịnh Hạ Long. Không ai có thể làm xuất hiện những ký ức tập thể đã được truyền qua nhiều thế hệ.

Bản sắc là kết quả của địa lý, lịch sử, khí hậu, ngôn ngữ, nghề nghiệp, tập quán và vô số lựa chọn của con người trong một thời gian rất dài. Đó là loại tài sản mà tiền bạc không thể rút ngắn thời gian hình thành. Câu hỏi quan trọng nhất của một địa phương vì thế không phải là chúng ta còn thiếu công trình gì, mà là trong những gì chỉ nơi này mới có, điều gì chưa được nhìn thấy?

Con sông không giàu vì có nhiều nước hơn những con sông khác. Nó giàu vì mang theo lớp phù sa mà không con sông nào có thể thay thế. Hạ tầng giúp con người đến. Dịch vụ giúp con người hài lòng. Chỉ có bản sắc mới khiến con người nhớ, quay lại và muốn gắn bó. Trong nền kinh tế trải nghiệm, bản sắc là lợi thế cạnh tranh có chi phí sao chép gần như vô hạn. Nhưng cũng chính vì thế, nó là lợi thế cạnh tranh duy nhất mà chủ sở hữu không thể bán, không thể thế chấp và không thể chuyển nhượng cho người kế nhiệm. Đó là một tài sản kỳ lạ, giá trị càng lớn thì khả năng biến nó thành tiền càng nhỏ. Và một tài sản như vậy sẽ luôn bị các hệ thống ngân sách ngắn hạn định giá thấp hơn giá trị thật, không phải vì người ta không biết, mà vì người ta phải quyết toán vào 31/12.

3.2. BẢN SẮC ĐƯỢC HÌNH THÀNH NHƯ THẾ NÀO

Có một ngộ nhận rất phổ biến trong phát triển địa phương, rằng bản sắc là thứ có thể lựa chọn. Muốn trở thành thành phố sáng tạo thì xây vài công trình biểu tượng. Muốn trở thành đô thị xanh thì trồng thêm cây. Muốn thành thành phố lễ hội thì tổ chức nhiều sự kiện hơn. Lịch sử của hầu hết những nơi chốn nổi tiếng cho thấy điều ngược lại. Không nơi nào bắt đầu bằng việc đi tìm bản sắc. Họ chỉ tìm cách sống với hoàn cảnh của mình. Bản sắc xuất hiện như hệ quả của hàng nghìn quyết định nhỏ được lặp đi lặp lại qua nhiều thế hệ.

Sự khác biệt ấy có thể nhìn thấy rất rõ qua hai nơi cách nhau chưa đầy ba mươi kilômét ở Hà Lan. Sau trận đại hồng thủy năm 1953, Chính phủ Hà Lan khởi động Delta Works, một trong những hệ thống đê, cống và công trình kiểm soát nước lớn nhất thế giới. Nhiều thành phố ven biển như Rotterdam được bảo vệ phía sau những công trình khổng lồ ấy. Rotterdam từ đó phát triển thành cảng biển lớn nhất châu Âu, nổi tiếng với kiến trúc hiện đại và logistics toàn cầu. Cách đó không xa, Kinderdijk gần như không thay đổi. Ngôi làng này vẫn giữ lại mười chín cối xay gió được xây từ thế kỷ XVIII để bơm nước khỏi vùng đất thấp. Điều từng là công nghệ sinh tồn đã trở thành Di sản Thế giới UNESCO và là một trong những hình ảnh biểu tượng nhất của Hà Lan. Không ai thiết kế để Kinderdijk trở thành biểu tượng. Cũng không ai muốn Rotterdam trở thành thành phố của những tòa nhà chọc trời. Hai nơi cùng đối mặt với một vấn đề, nước. Một nơi giải quyết bằng công nghệ đương đại, một nơi lưu giữ ký ức của công nghệ cũ. Bản sắc của cả hai đều sinh ra từ cùng một hoàn cảnh tự nhiên, chỉ khác ở con đường thích nghi.

Nhưng câu chuyện này thường được kể theo cách quá dễ chịu và cần được sửa lại. Kinderdijk không “giữ lại” cối xay gió vì

người dân trân trọng chúng. Nó giữ lại vì nó nghèo và không có tiền để phá. Rotterdam có kiến trúc hiện đại bậc nhất châu Âu không phải nhờ tầm nhìn, mà vì phần lớn trung tâm thành phố đã bị san phẳng trong một trận ném bom năm 1940 và không còn gì để bảo tồn. Hai bản sắc nổi tiếng nhất Hà Lan, một là sản phẩm của sự nghèo, một là sản phẩm của sự huỷ diệt. Không cái nào là kết quả của một quyết định đúng. Điều này nên khiến bất kỳ ai đang viết một đề án về bản sắc phải dừng lại và tự hỏi mình đang thực sự có bao nhiêu quyền lực trong tay.

Hay nhìn sang Nhật Bản. Động đất xảy ra thường xuyên khiến nhà gỗ truyền thống phát triển theo hướng nhẹ, linh hoạt và dễ sửa chữa thay vì xây thật kiên cố. Từ kiến trúc ấy hình thành mỹ học của sự tối giản, khoảng trống và vật liệu tự nhiên. Triết lý wabi-sabi, vẻ đẹp của sự không hoàn hảo và vô thường, không phải sản phẩm của giới nghệ sĩ mà phản chiếu cách một xã hội sống nhiều thế kỷ cùng thiên tai. Nếu Nhật Bản nằm trên một đồng bằng ổn định như Bắc Âu, rất có thể mỹ học ấy đã không bao giờ xuất hiện.

Bản sắc không được phát minh. Nó được kết tủa. Nó bắt đầu từ địa lý, được lịch sử nhào nặn, được văn hóa gìn giữ và được đời sống hàng ngày lặp lại. Mỗi thế hệ chỉ thêm vào dòng sông ấy một lớp phù sa rất mỏng. Đến khi nhìn lại sau hàng trăm năm, lớp phù sa ấy đã tạo nên một vùng đất hoàn toàn khác.

Ẩn dụ về con sông sẽ còn theo suốt chương này. Dòng sông không thể chọn loại phù sa mà nó nhận được. Có năm nước đỏ nặng phù sa, có năm chỉ toàn bùn đục sau lũ. Nhưng chính những lớp bùn và phù sa tích tụ qua thời gian mới tạo nên đồng bằng. Nếu chỉ nhìn một mùa nước, người ta chỉ thấy dòng sông đục ngầu. Chỉ nhìn sau hàng thế kỷ mới thấy cả một châu thổ màu mỡ đã hình thành.

Nguyễn Khoa Điềm đã viết bốn câu mà có lẽ là định nghĩa ngắn nhất về bản sắc từng được viết bằng tiếng Việt:

*“Ôi những dòng sông bắt nước từ đâu
Mà khi về Đất Nước mình thì bắt lên câu hát
Người đến hát khi chèo đò, kéo thuyền vượt thác
Gội trăm màu trên trăm dáng sông xuôi.”*

Hãy đọc lại câu thứ nhất. Nó không hỏi dòng sông chảy về đâu. Nó hỏi nước bắt nguồn từ đâu và rồi bỏ ngo câu hỏi ấy, vì không ai trả lời được. Nước từ mưa, mưa từ biển, biển từ sông. Không có thượng nguồn tuyệt đối. Bản sắc cũng vậy, mọi cuộc truy tìm cội nguồn đều dẫn đến một chỗ mà ở đó cái được coi là gốc hoá ra cũng từng là cái mới của một thời khác.

Rồi đến câu thứ hai, chỗ mà toàn bộ ý tưởng của chương này nằm gọn. Nước không mang câu hát theo từ thượng nguồn. Câu hát chỉ xuất hiện khi dòng sông về đến đất của mình. Nghĩa là bản sắc không nằm trong dòng chảy. Nó nằm ở cuộc gặp giữa dòng chảy và một vùng đất cụ thể, với những con người cụ thể đang phải chèo đò, đang phải kéo thuyền vượt thác. Câu hát ấy sinh ra từ lao động, không từ thẩm mỹ.

Trăm màu trên trăm dáng sông. Cùng một thứ nước, trăm cách hát. Bản sắc của một địa phương cũng như vậy. Nó không phải sản phẩm của một dự án, một nhiệm kỳ hay một chiến dịch truyền thông. Nó là lớp phù sa được bồi đắp bởi địa lý, lịch sử, ký ức và hàng triệu lựa chọn rất bình thường của những con người đã từng sống ở đó. Câu hỏi đúng vì thế không phải là làm thế nào để tạo ra bản sắc, mà là những lớp phù sa nào đã bồi đắp nên bản sắc của nơi này?

3.2.1. Địa lý, điều buộc con người phải sống theo một cách

Nếu lịch sử là những gì con người làm, địa lý là những gì con người không thể chọn. Không cộng đồng nào được quyền quyết định mình sinh ra trên đồng bằng hay miền núi, bên biển hay giữa sa mạc. Con người chỉ có thể lựa chọn một việc duy nhất, thích nghi. Chính quá trình thích nghi kéo dài qua nhiều thế hệ ấy đã tạo nên lớp bản sắc đầu tiên của mọi nơi chốn.

Một dòng sông không chỉ mang nước. Nó mang theo phù sa, chia cắt hay kết nối cộng đồng, quyết định nghề nghiệp, cách xây nhà, món ăn, phương tiện đi lại, thậm chí cả cách con người nhìn thế giới. Một ngọn núi không chỉ tạo ra phong cảnh. Nó quyết định đường giao thương, mức độ biệt lập, vật liệu xây dựng và cả tính cách của cư dân. Trước khi con người tạo nên văn hóa, địa lý đã tạo ra những giới hạn mà văn hóa phải sống trong đó.

Sự tương phản giữa Hà Lan và Ai Cập

Hà Lan có một phần đáng kể diện tích nằm dưới mực nước biển. Trong nhiều thế kỷ, người Hà Lan phải xây đê, đào kênh, bơm nước và quản lý từng mét đất để tồn tại. Cuộc chiến với nước hình thành nên văn hóa hợp tác rất đặc biệt. Từ thời Trung cổ, các cộng đồng đã lập những hội đồng quản lý nước, nơi nông dân, chủ đất và thương nhân cùng quyết định việc duy tu đê điều. Nhiều nhà sử học coi đây là một trong những nền tảng sớm của truyền thống đồng thuận trong xã hội Hà Lan.

Trong khi đó, Ai Cập cổ đại phát triển dọc theo sông Nile, con sông đều đặn mang phù sa mỗi năm. Thay vì chống lại nước, người Ai Cập học cách sống cùng chu kỳ lũ. Lịch nông nghiệp, tín ngưỡng và bộ máy nhà nước đều xoay quanh nhịp điệu của

dòng sông. Hai nền văn minh đều được nước nuôi dưỡng, nhưng một bên hình thành văn hóa kiểm soát, còn bên kia hình thành văn hóa thuận theo chu kỳ tự nhiên.

Lỗi giải thích này rất quyến rũ và cũng rất nguy hiểm. Nó là một hình thức của thuyết quyết định luận địa lý, thứ lập luận từng được dùng để giải thích vì sao dân tộc này siêng năng còn dân tộc kia lười biếng, vì sao vùng đất này văn minh còn vùng đất kia lạc hậu. Lịch sử của loại lập luận ấy không mạnh. Nếu địa lý quyết định tính cách, thì Hà Lan và Bangladesh, hai vùng châu thổ thấp cùng phải sống với nước, lẽ ra phải có nền văn hoá quản trị giống nhau. Chúng không giống nhau chút nào. Địa lý mở ra một tập hợp các khả năng. Nó không chọn giúp ta khả năng nào.

Ngay trong Việt Nam cũng có thể thấy quy luật ấy, với điều kiện ta nhớ rằng đó là xu hướng, không phải định mệnh. Đồng bằng sông Cửu Long được tạo nên bởi hàng nghìn năm phù sa của sông Mekong. Cuộc sống gắn với ghe xuống, chợ nổi, nhà ven kênh và những mùa nước nổi không phải là lựa chọn văn hóa, mà trước hết là lựa chọn sinh tồn. Ngược lại, cư dân vùng cao Tây Bắc sống trên sườn núi dốc, phát triển ruộng bậc thang, nhà sàn và hệ thống canh tác khác hẳn.

Và đây là chỗ mà ẩn dụ phù sa của cuốn sách này va vào một sự thật rất cứng. Lượng phù sa mà sông Mekong đưa về đồng bằng đã suy giảm mạnh so với vài thập kỷ trước, do các đập thủy điện ở thượng nguồn giữ lại trầm tích và do khai thác cát trong lòng sông. Đồng bằng đang lún và biển đang lấn. Nghĩa là cái đồng bằng đã sinh ra chợ nổi, ghe xuống, nhà ven kênh, đờn ca tài tử, toàn bộ cái bản sắc mà các tỉnh miền Tây hôm nay đem đi quảng bá, đang mất chính cái vật chất đã tạo ra nó. Ẩn dụ phù

sa trong cuốn sách này không phải một ẩn dụ. Ở miền Tây, nó là một bảng cân đối kế toán và nó đang âm.^[1]

Những ràng buộc ban đầu thường rất thực dụng, nhưng sau nhiều thế hệ lại trở thành văn hóa. Người Nhật tháo giày trước khi vào nhà không phải để tạo nên một nghi lễ đẹp. Nhà truyền thống sử dụng chiếu tatami cần được giữ sạch, trong khi khí hậu ẩm khiến việc mang giày vào nhà dễ làm hỏng sàn. Một thói quen vệ sinh dần trở thành phép lịch sự, rồi trở thành một phần bản sắc quốc gia.

Khi nước mới chảy về, nó không mang theo đồng bằng. Nó chỉ mang theo bùn và những hạt phù sa rất nhỏ. Mỗi mùa mưa, mỗi trận lũ, mỗi lần đổi dòng chỉ để lại thêm một lớp mỏng gần như không ai nhận ra. Nhưng sau hàng trăm năm, chính những lớp mỏng ấy tạo nên một vùng đất màu mỡ. Địa lý không quyết định tất cả, nhưng nó quyết định điểm khởi đầu. Muốn hiểu vì sao một nơi trở thành chính nó, cần bắt đầu bằng câu hỏi đơn giản nhất, thiên nhiên ở đây đã buộc con người phải sống theo cách nào?

3.2.2. Lịch sử, điều chỉ xảy ra ở nơi này

Nếu địa lý là lớp phù sa đầu tiên của dòng sông, lịch sử là những lớp phù sa được mang đến bởi từng mùa nước. Mỗi trận lũ để lại một lớp bùn khác nhau. Có lớp màu mỡ, có lớp đầy đá sỏi, có lớp mang theo cả những thân cây gãy. Không thể chọn phù sa nào sẽ đến, cũng như không dân tộc nào được quyền chọn lịch sử

.....
1. Nguồn: Nghiên cứu của Ủy hội sông Mekong quốc tế (MRC) và các công bố khoa học về động lực trầm tích lưu vực Mekong. Nhiều ước tính khác nhau về mức độ suy giảm phù sa, nhưng xu hướng suy giảm là đồng thuận. Hiện tượng lún đất và xâm nhập mặn đi kèm đã được ghi nhận rộng rãi.

của mình. Điều làm nên bản sắc không phải chỉ là những chiến thắng được ghi trong sách giáo khoa. Nhiều khi, chính những thất bại, mất mát và biến cố mới để lại dấu ấn sâu nhất.

Người Đức sau Chiến tranh thế giới thứ hai không xây dựng bản sắc quốc gia bằng cách lãng mạn hóa quá khứ. Họ đối diện với nó. Berlin ngày nay vẫn giữ lại nhiều dấu tích của Bức tường, Đài tưởng niệm Holocaust hay những viên Stolpersteine, các viên đá vấp chân nhỏ bằng đồng đặt trước nhà của nạn nhân Đức Quốc xã.^[1]

Dự án Stolpersteine, khởi đầu từ một nghệ sĩ đơn lẻ vào đầu thập niên 1990, đến nay đã đặt hàng chục nghìn viên đá tại hơn hai mươi quốc gia châu Âu và được coi là đài tưởng niệm phi tập trung lớn nhất thế giới. Mỗi viên đá chỉ mười centimét vuông. Không có lễ khánh thành. Không có kiến trúc sư ngôi sao. Nó được đặt trước cửa nhà, ngang tầm chân người đi bộ, để người ta phải cúi xuống mới đọc được tên. Đức không xây một tượng đài để tưởng niệm. Đức làm cho việc tưởng niệm trở thành một thứ người ta vấp phải trên đường đi chợ. Đó có lẽ là quyết định thiết kế trải nghiệm quan trọng nhất của thế kỷ XX và nó được thực hiện bởi một người không hề nghĩ mình đang làm thiết kế trải nghiệm.

Ở Nhật Bản, Hiroshima cũng không cố xóa đi dấu tích của bom nguyên tử. Mái vòm Genbaku vẫn được giữ nguyên như một chứng tích. Thành phố không được định nghĩa bởi thảm kịch, nhưng thảm kịch đã trở thành một phần không thể tách rời trong cách thành phố nói về hòa bình.

.....
1. Nguồn: Trang thông tin chính thức của dự án Stolpersteine. Dự án do nghệ sĩ Gunter Demnig khởi xướng đầu thập niên 1990. Số lượng viên đá tăng liên tục theo thời gian và thường được mô tả là đài tưởng niệm phi tập trung lớn nhất thế giới.

Lịch sử vì thế không phải là kho lưu trữ sự kiện

Lịch sử là những gì cộng đồng lựa chọn ghi nhớ, lựa chọn kể lại và lựa chọn truyền cho thế hệ sau. Điều đó nghe rất cao quý cho đến khi ta hỏi ai đang lựa chọn. Cả hai ví dụ vừa nêu đều là ví dụ về việc một quốc gia nhớ tội của mình và cả hai đều gây tranh cãi dữ dội ngay trong lòng quốc gia ấy suốt nhiều thập kỷ. Có những nơi ở Đức đã từ chối cho đặt Stolpersteine. Có những cuộc tranh luận kéo dài về việc Hiroshima kể mình như một nạn nhân mà nói rất ít về những gì đã dẫn tới đó. Ký ức tập thể không phải một thứ có sẵn để khai quật. Nó là kết quả của một cuộc đấu tranh chính trị mà bên thắng được quyền dựng bia. Bất kỳ ai làm việc với “lịch sử địa phương” mà không nhìn thấy cuộc đấu tranh ấy thì hoặc là ngây thơ, hoặc đang đứng về một phía mà không chịu thừa nhận.

Bản sắc không chỉ được tạo nên bởi những điều được nhớ. Nó còn được tạo nên bởi những điều đã bị quên. Có những nghề từng nuôi sống cả một vùng đất rồi biến mất. Có những bến cảng từng tấp nập nay chỉ còn tên gọi trên bản đồ. Có những con sông bị lấp, những chợ cũ bị thay thế, những khu phố từng là trung tâm nay trở thành ngoại vi. Phố Hàng Than ở Hà Nội ngày nay hầu như không còn bán than. Hàng Bạc không còn là nơi tập trung phần lớn thợ bạc như nhiều thế kỷ trước. Tên phố trở thành hóa thạch của lịch sử. Người đi qua có thể không biết câu chuyện phía sau, nhưng lịch sử vẫn đang âm thầm hiện diện trong chính địa danh ấy. Điều này dẫn đến một nghịch lý. Có những địa phương rất giàu lịch sử nhưng lại nghèo bản sắc trải nghiệm. Lý do không phải họ thiếu quá khứ, mà vì quá khứ chỉ còn nằm trong bảo tàng hoặc trên bia đá.

Lịch sử chỉ trở thành bản sắc khi nó còn được sống

Kyoto là một ví dụ điển hình. Thành phố không chỉ bảo tồn hàng nghìn ngôi nhà gỗ machiya. Điều quan trọng hơn là nhiều nghề thủ công, nghi lễ trà đạo, lễ hội Gion Matsuri hay văn hóa phục vụ truyền thống vẫn tiếp tục tồn tại trong đời sống hằng ngày. Người dân không biểu diễn lịch sử cho khách du lịch. Họ tiếp tục sống theo những nhịp điệu đã được truyền qua nhiều thế hệ.

Cũng cần nói thẳng rằng ranh giới giữa “tiếp tục sống” và “biểu diễn” mỏng hơn nhiều so với những gì câu trên gợi ra và ở Kyoto nó đã bị vượt qua ở nhiều chỗ. Khu Gion đã phải dựng biển cấm chụp ảnh trên một số ngõ tư nhân, kèm mức phạt, sau khi các geiko và maiko liên tục bị du khách chặn đường, kéo áo, đuổi theo để chụp ảnh. Một nghề đang được thực hành trên đường đi làm đã trở thành một cảnh tượng cần được bảo vệ khỏi người xem. Khi bạn phải dựng hàng rào để bảo vệ đời sống thật khỏi những người đến xem đời sống thật, thì cái được bảo vệ đã thôi là đời sống thật rồi. Nó đã trở thành một hiện vật có chân.

Có những lớp phù sa nằm ngay trên mặt đất, ai cũng nhìn thấy. Cũng có những lớp đã bị chôn sâu hàng mét dưới lòng đồng bằng. Người nông dân không nhìn thấy chúng mỗi ngày, nhưng chính chúng tạo nên nền đất để những lớp phù sa mới tiếp tục bồi đắp. Người làm phát triển địa phương vì thế không nên hỏi ở đây có bao nhiêu di tích. Câu hỏi quan trọng hơn là lịch sử nào vẫn còn đang được sống, lịch sử nào đã bị lãng quên và lịch sử nào xứng đáng được đánh thức trở lại?

3.2.3. Nhân học, cách con người sống cùng nhau

Nếu địa lý quyết định con người phải sống ở đâu, lịch sử quyết định con người đã trải qua điều gì, thì nhân học trả lời một câu hỏi khác, con người đã học cách sống cùng nhau như thế nào.

Lớp phù sa khó nhìn thấy nhất của bản sắc

Du khách có thể nhận ra một ngôi chùa, một món ăn hay một công trình kiến trúc chỉ trong vài phút. Nhưng phải sống đủ lâu mới cảm nhận được nhịp đi của thành phố, cách người dân xếp hàng, cách họ tranh luận, cách họ giúp đỡ người lạ hay cách họ phản ứng khi gặp khủng hoảng. Những điều ấy hiếm khi được ghi trong quy hoạch hay luật pháp, nhưng lại quyết định cảm giác rất thật rằng nơi này khác.

Nhà nhân học Edward T. Hall cho rằng văn hóa giống như một tảng băng. Những gì con người nhìn thấy như ngôn ngữ, trang phục, kiến trúc hay nghi lễ chỉ là phần nổi. Phần lớn văn hóa nằm dưới bề mặt thông qua những giá trị, niềm tin, giả định và các quy tắc ứng xử mà người trong cuộc coi là hiển nhiên đến mức không còn ý thức rằng chúng đang chi phối cách họ suy nghĩ và hành động. Chính từ nền tảng ấy, Hall phát triển khái niệm văn hóa ngữ cảnh cao và văn hóa ngữ cảnh thấp, cho rằng ở nhiều xã hội, phần lớn ý nghĩa không nằm trong lời nói mà nằm trong bối cảnh, quan hệ và những hiểu biết ngầm được cộng đồng cùng chia sẻ.^[1]

Nhịp sống là một ví dụ. Người New York nổi tiếng với tốc độ. Nhiều thành phố ở miền nam châu Âu như Naples hay Seville

1. Hall, Edward T. (1966). *The Hidden Dimension*. Doubleday và Hall, Edward T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.

có nhịp sống chậm hơn nhiều. Bữa ăn kéo dài, quảng trường luôn đông người trò chuyện, các cửa hàng có thể đóng cửa giữa trưa. Không thể nói nơi nào hiệu quả hơn. Chúng chỉ phản ánh hai cách tổ chức đời sống khác nhau được hình thành qua nhiều thế kỷ. Nhịp sống không thể được ra quyết định bằng một nghị quyết. Nó được hình thành từ khí hậu, nghề nghiệp, cấu trúc gia đình, lịch sử lao động và vô số thói quen nhỏ lặp lại mỗi ngày.

Ngôn ngữ còn lưu giữ nhiều lớp bản sắc sâu hơn. Người Việt có hàng chục cách xưng hô khác nhau tùy theo tuổi tác, vai vế và quan hệ. Một câu chào cũng đồng thời xác định vị trí của mỗi người trong cộng đồng. Trong nhiều ngôn ngữ khác, đại từ nhân xưng ít biến đổi hơn nhiều. Khác biệt ấy không chỉ là ngữ pháp. Nó phần nào phản ánh cách tổ chức xã hội và quan niệm về quan hệ giữa con người với con người.

Cần nói thêm một điều mà các bài viết ca ngợi sự phong phú của tiếng Việt hiếm khi nói. Cùng một hệ thống xưng hô ấy khiến người Việt gần như không thể nói chuyện với nhau mà không xác lập trước vị trí và quan hệ giao tiếp. Một cuộc họp mà mọi phát biểu đều bắt đầu bằng việc định vị thứ bậc là một cuộc họp trong đó có thể khiến người trẻ nhất sẽ không phản biện người già nhất. Ngôn ngữ ấy đẹp. Nó cũng phần nào phản ánh những quan hệ quyền lực được thể hiện qua cách lựa chọn từ ngữ trong giao tiếp. Vì vậy, bất kỳ ai muốn xây dựng một “hệ sinh thái đổi mới sáng tạo” ở Việt Nam cũng cần tính đến ảnh hưởng của văn hóa xưng hô và tâm lý coi trọng thứ bậc trong giao tiếp.

Dấu hiệu bộc lộ bản sắc rõ nhất có lẽ là cách một cộng đồng đối diện với khó khăn

Tháng 3 năm 2011, sau trận động đất và sóng thần Tohoku, nhiều phóng viên quốc tế ghi nhận những hàng người dài trước

các siêu thị ở Nhật Bản. Điều gây ngạc nhiên không phải là sự thiếu hàng, mà là gần như không có cảnh chen lấn hay cướp bóc. Người dân kiên nhẫn xếp hàng, chia sẻ thực phẩm và chờ đến lượt mình. Thảm họa không tạo ra bản sắc ấy. Thảm họa chỉ làm lộ ra những gì xã hội đã tích lũy từ trước.

Mặt trái của chính phẩm chất ấy đã được chính người Nhật viết ra sau đó. Cùng một xã hội biết xếp hàng trong thảm họa cũng là xã hội mà các báo cáo điều tra độc lập về sự cố Fukushima chỉ ra rằng thói quen phục tùng, sự ngại chất vấn cấp trên và văn hoá không muốn làm mất mặt tổ chức đã góp phần khiến những cảnh báo về an toàn bị bỏ qua trong nhiều năm. Cái làm cho một dân tộc trật tự trong khủng hoảng cũng là cái làm cho nó im lặng trước khi khủng hoảng xảy ra. Không có bản sắc nào chỉ có mặt tốt. Cái ta đem đi khoe và cái làm ta sụp đổ thường là cùng một thứ, nhìn từ hai phía.

Điều tương tự có thể quan sát ở nhiều cộng đồng Việt Nam mỗi khi bão lũ xảy ra. Những bếp ăn tự phát, những chiếc xuồng của người dân đi cứu hộ hay những đoàn xe chở nhu yếu phẩm thường xuất hiện rất nhanh, nhiều khi còn trước cả sự hiện diện đầy đủ của bộ máy cứu trợ.

Địa lý là lòng sông. Lịch sử là những lớp phù sa được bồi đắp theo thời gian. Nhân học là dòng chảy. Chính dòng chảy ấy quyết định phù sa sẽ lắng ở đâu, bồi thành bãi bồi hay bị cuốn đi. Hai con sông có thể mang lượng phù sa tương đương nhưng tạo nên hai đồng bằng hoàn toàn khác nhau, bởi dòng chảy của chúng khác nhau. Người làm phát triển địa phương vì thế cần quan sát nhiều hơn những gì diễn ra trong đời sống thường nhật. Không chỉ nhìn công trình, mà nhìn cách người dân sử dụng công trình. Không chỉ nhìn lễ hội, mà nhìn cách cộng đồng chuẩn bị cho lễ hội. Không chỉ nhìn lời quảng bá, mà nhìn cách người dân nói với nhau khi không có khách du lịch.

3.2.4. Bản sắc là sự tích lũy

Đến đây có thể thấy một quy luật chung. Địa lý tạo nên những ràng buộc đầu tiên. Lịch sử để lại những dấu vết không nơi nào có. Nhân học biến những trải nghiệm lặp đi lặp lại thành cách sống. Ba lớp ấy không xuất hiện cùng một lúc, cũng không được tạo ra theo một bản thiết kế tổng thể. Chúng tích lũy dần dần, giống như phù sa của một dòng sông.

Không ai thiết kế được bản sắc.

Không có vị vua nào từng ra lệnh rằng một câu nói ở George Town (Penang, Malaysia) phải pha trộn tiếng Mã Lai, tiếng Hoa và tiếng Anh. Thế nhưng, qua nhiều thế hệ chung sống, điều ấy đã trở thành một phần tự nhiên của đời sống thường nhật. Không có thị trưởng nào quyết định rằng Copenhagen sẽ trở thành thành phố của xe đạp. Những điều ấy xuất hiện sau hàng chục năm con người sống, thử nghiệm, sai lầm, điều chỉnh và truyền lại cho thế hệ sau.

Christian Norberg-Schulz gọi cái đọng lại sau quá trình ấy là “genius loci”^[1] (thuật ngữ Latin chỉ linh hồn của địa điểm), tinh thần của nơi chốn. Chữ này dễ bị lạm dụng. Nó thường được dùng như một cách nói sang trọng để né tránh việc phải giải thích. Nhưng ý cốt lõi thì vẫn đứng vững, một nơi chốn có tính cách riêng không phải vì ai đó đã quy định tính cách ấy, mà vì hình thể, khí hậu, vật liệu và tập quán đã cùng nhau tạo ra một cách sống mà con người ở đó thấy là tự nhiên.

.....
1. Norberg-Schulz, C. (1980). *Genius Loci: Towards a Phenomenology of Architecture*. New York: Rizzoli.

Điều mà các nhà quy hoạch hay nhà lãnh đạo thường làm được chỉ là tạo điều kiện để bản sắc tiếp tục phát triển, hoặc vô tình làm đứt gãy quá trình ấy. Không ai tạo ra đồng bằng chỉ trong một mùa lũ. Mỗi năm, dòng sông chỉ để lại một lớp phù sa rất mỏng, mỏng đến mức người sống ở đó hầu như không nhận ra. Nhưng nếu nhìn sau năm mươi năm, một trăm năm hay một nghìn năm, cả địa hình đã thay đổi. Một thế hệ xây nên ngôi chợ đầu tiên. Thế hệ sau mở thêm những nghề thủ công. Thế hệ tiếp theo biến một ngày họp chợ thành lễ hội. Rồi đến một lúc nào đó, không ai còn nhớ ai là người khởi đầu. Người ta chỉ biết rằng ở đây vẫn luôn như vậy.

Nhưng sự tích lũy không phải lúc nào cũng hài hòa. Mâu thuẫn cũng là một phần của bản sắc. Paris được ngợi ca bởi vẻ đẹp cổ kính, nhưng cũng nổi tiếng với những cuộc biểu tình. New York là biểu tượng của cơ hội, đồng thời là thành phố của cạnh tranh khốc liệt và chi phí sống đắt đỏ. Venice hấp dẫn hàng triệu du khách mỗi năm, nhưng cũng phải đối mặt với tình trạng cư dân rời bỏ khu trung tâm lịch sử. Những nghịch lý ấy không phải vết lỗi của bản sắc. Chúng chính là một phần của bản sắc.

Phố cổ Hà Nội hấp dẫn bởi sự đông đúc, hàng quán san sát, tiếng rao, xe cộ và nhịp sống liên tục. Nếu loại bỏ hoàn toàn sự lộn xộn ấy để tạo nên một không gian tuyệt đối ngăn nắp, có thể thành phố sẽ vận hành thuận tiện hơn, nhưng cũng có nguy cơ đánh mất một phần cảm giác rất riêng mà nhiều người tìm đến.

Tuy nhiên, để lập luận trên không trở thành cái cớ thì cần nhìn thẳng vào sự thật sinh hoạt. Bao nhiêu phần của “sự lộn xộn đáng yêu” ấy thực ra chỉ là điều kiện sống tối mà chúng ta đã lãng mạn hoá vì chúng ta không phải sống trong đó? Một gia đình bốn người trong mười lăm mét vuông trên gác hai một ngôi

nhà ống phố cổ, dùng chung nhà vệ sinh với hai hộ khác, không phải một nét bản sắc. Đó là một vấn đề nhà ở. Người viết những dòng ca ngợi nhịp sống phố cổ hầu như luôn là người ngủ ở nơi khác. Bản sắc không bao giờ nên được dùng làm lý do để hoãn việc cải thiện đời sống của người đang tạo ra nó.

Chính vì bản sắc là kết quả của quá trình tích lũy nên nó luôn luôn tiếp biến và không bao giờ cố định. Nhiều địa phương mắc một sai lầm phổ biến, coi bản sắc như một di sản đã khép kín, chỉ cần bảo tồn nguyên trạng. Bản sắc không phải bức tượng bằng đá. Nó giống một dòng sông vẫn đang chảy. Nếu không còn phù sa mới, đồng bằng sẽ nghèo dần. Nếu một cộng đồng không còn sáng tạo, không còn tiếp nhận người mới, không còn thích nghi với hoàn cảnh mới, bản sắc sẽ dần trở thành hoài niệm. Nó vẫn còn trong bảo tàng, trong sách lịch sử và trong những bài diễn văn, nhưng không còn hiện diện trong đời sống.

Kyoto vẫn có tàu cao tốc, robot và các công ty công nghệ. Copenhagen vẫn xây dựng những khu đô thị mới. Hội An vẫn đón hàng triệu du khách mỗi năm. Không nơi nào đóng băng mình trong quá khứ. Điều họ làm là để mỗi lớp phát triển mới tiếp tục lắng xuống trên nền phù sa cũ, thay vì cuốn trôi nó.

Bản sắc không phải thứ được phát minh. Bản sắc cũng không phải thứ được bảo tồn nguyên vẹn. Bản sắc là quá trình tích lũy liên tục. Mỗi thế hệ chỉ để lại một lớp phù sa rất mỏng. Có người xây một cây cầu, có người mở một nghề mới, có người viết một bài hát, có người viết bài thơ khai bút vào thời khắc giao thừa, có người gìn giữ một món ăn, có người chỉ đơn giản là tiếp tục một cách ứng xử tử tế đã được truyền lại. Từng việc riêng lẻ đều rất nhỏ. Nhưng sau nhiều thế hệ, chúng hợp thành một dòng chảy mà không địa phương nào khác có thể sao chép. Đó cũng là lý

do chương này mang tên bản sắc, cái không thể sao chép. Điều không thể sao chép không phải là một công trình, một lễ hội hay một khẩu hiệu. Điều không thể sao chép là thời gian. Không ai có thể vay mượn hàng trăm năm tích lũy của một cộng đồng, cũng như không ai có thể tạo ra một đồng bằng chỉ bằng một mùa nước.

Nhưng thời gian cũng có thể bị phá huỷ trong một buổi chiều. Ba trăm năm phù sa, một chiếc máy xúc, sáu giờ đồng hồ. Sự bất đối xứng ấy là điều tàn nhẫn nhất trong toàn bộ chương này và không có mô hình quản trị nào sửa được nó. Chỉ có thể sống chung với nó, giống như người ta sống chung với việc một đời người xây và một trận lũ cuốn.

3.3. LÀM THẾ NÀO ĐỂ NHẬN RA BẢN SẮC THẬT?

Mỗi năm, hàng triệu người tìm đến Napoli. Họ không đến vì nơi đây sạch sẽ nhất, hiện đại nhất hay được quy hoạch đẹp nhất. Trái lại, Napoli nổi tiếng với những con hẻm chật hẹp, xe máy len lỏi giữa dòng người, quần áo phơi ngang các ban công, tiếng người nói chuyện vang khắp quảng trường và những tiệm pizza gia truyền đã tồn tại hàng trăm năm. Điều hấp dẫn du khách không phải là một sản phẩm được thiết kế cho họ, mà là cảm giác đang bước vào một đời sống đã diễn ra từ rất lâu trước khi họ xuất hiện.

Đoạn vừa rồi là kiểu văn mà người viết về đô thị rất thích, nhưng người đang sống ở Napoli, thành phố lớn nhất miền Nam nước Ý, có lẽ sẽ ít khi viết như vậy. Cần đặt cạnh những hình ảnh lãng mạn ấy vài con số. Napoli nhiều năm liền nằm trong nhóm các thành phố có tỷ lệ thất nghiệp cao nhất Tây Âu, đặc biệt là thất nghiệp ở người trẻ. Vùng Campania, nơi Napoli là thủ phủ, cũng là một trong những vùng có thu nhập bình quân đầu người thấp nhất của Ý. Rác thải từng chất thành đống trên đường phố trong cuộc khủng hoảng quản lý chất thải kéo dài nhiều năm. Còn Camorra, tổ chức tội phạm có tổ chức hoạt động lâu đời tại Napoli và Campania, không phải là một chi tiết để tạo màu sắc địa phương mà là một thực tế đã ảnh hưởng sâu sắc đến kinh tế, quản trị và đời sống xã hội của thành phố. Cái mà du khách gọi là sức sống hỗn loạn, một phần không nhỏ của nó là hệ quả của việc nhà nước vắng mặt. Sự thật phũ phàng là một số nơi chốn giàu bản sắc nhất châu Âu giàu bản sắc như vậy một phần vì chúng đã bị bỏ lại phía sau và không hiện đại hoá kịp cũng là một cách để giữ nguyên hình hài.

Điều này không xoá bỏ lập luận, nó chỉ buộc lập luận phải khiêm tốn hơn. Bản sắc là một thứ tài sản, nhưng không phải

mọi thứ tài sản đều được tích lũy một cách tự nguyện. Có những nơi giữ được bản sắc vì họ chọn giữ. Có những nơi giữ được bản sắc vì họ không có tiền để phá. Người làm chính sách phải biết mình đang đứng ở trường hợp nào, vì hai trường hợp ấy đòi hỏi hai cách hành xử hoàn toàn khác nhau.

Trong khi đó, Songdo của Hàn Quốc được xây dựng gần như từ con số không vào đầu thế kỷ XXI. Đây là một trong những thành phố thông minh hiện đại nhất thế giới, với hạ tầng số, giao thông, không gian xanh và công nghệ quản lý đô thị được quy hoạch bài bản.^[1] Songdo được thiết kế cho khoảng ba trăm nghìn người. Sau gần hai thập kỷ và hàng chục tỷ đô la, số cư dân thực tế vẫn chỉ ở mức một phần nhỏ so với quy mô ấy trong nhiều năm và một tỷ lệ đáng kể diện tích văn phòng từng bị bỏ trống. Người ta đã xây xong thành phố trước khi biết ai sẽ sống trong đó. Đó là một sai lầm rất dễ hiểu và rất đắt, bởi nó đảo ngược trình tự của mọi nơi chốn từng tồn tại trong lịch sử loài người. Mọi thành phố thật đều bắt đầu bằng người, rồi mới đến nhà.

Sự khác biệt nằm ở chỗ một bên để du khách bước vào đời sống thật của địa phương, còn một bên tạo ra một không gian hoàn hảo nhưng vẫn đang chờ thời gian bồi đắp nên câu chuyện của chính mình.

Cũng phải công bằng với Songdo. Hai mươi năm là một khoảng thời gian vô nghĩa đối với một nơi chốn. Manhattan đầu thế kỷ XIX cũng chỉ là một lưới ô vuông vẽ trên giấy, một sự áp đặt hình học lạnh lùng lên một hòn đảo và bị chê là vô hồn. Hai trăm năm sau, chính cái lưới ấy là bản sắc. Việc chúng ta chê

.....
1. Nguồn: Báo cáo của Cơ quan Kinh tế Tự do Incheon và các nghiên cứu đô thị về thành phố thông minh. Songdo nhiều năm có dân cư thực tế thấp hơn quy hoạch và tỷ lệ trống văn phòng đáng kể, tình hình cải thiện theo thời gian.

Songdo thiếu linh hồn có thể chỉ là việc chúng ta đang đọc một cuốn sách ở trang ba và phàn nàn rằng chưa có nhân vật nào đáng nhớ. Vấn đề là không ai trong chúng ta sống đủ lâu để biết mình đã đúng hay sai.

Bản sắc thật thường là thứ khó nhìn thấy nhất đối với chính những người đang sống trong nó. Người ta dễ nhận ra một công trình mới xây, một khẩu hiệu vừa được treo lên hay một chiến dịch truyền thông vừa khởi động, nhưng lại ít để ý đến những thói quen đã lặp đi lặp lại qua nhiều thế hệ. Nhận diện bản sắc vì thế không phải là đi tìm điều độc đáo nhất, mà là đi tìm điều đã tồn tại đủ lâu để trở thành một phần của cách con người ở đó sống, nghĩ và ứng xử. Điều gì vẫn còn sau khi lễ hội kết thúc, sau khi khách du lịch rời đi, sau khi những xu hướng nhất thời qua đi? Điều gì khiến người địa phương làm một việc theo cách mà nơi khác không làm, ngay cả khi họ không thể giải thích vì sao?

Nhận diện bản sắc giống như khảo cổ hơn là sáng tạo. Người khảo cổ không tạo ra di chỉ. Họ chỉ kiên nhẫn gọt từng lớp đất để những gì đã tồn tại hàng trăm năm hiện ra. Mặc dù vậy, phép so sánh này che giấu một điều. Người khảo cổ đào một thứ đã chết. Người làm phát triển địa phương đào một thứ còn sống và việc đào lên có thể giết nó. Khoảnh khắc một cách xoay xử bình thường được đặt tên là bản sắc, nó thôi bình thường. Nó bắt đầu được biểu diễn. Người bán bún riêu ba mươi năm ở một con ngõ, sau khi được lên một chương trình ẩm thực, sẽ không còn bán bún riêu như cũ nữa, dù bà ta không hề muốn thay đổi gì. Khách đã khác. Sự chú ý đã khác. Chính bà cũng đã khác, vì bây giờ bà biết mình đang được nhìn. Đây là nguyên lý bất định của bản sắc, hành vi quan sát làm thay đổi vật được quan sát và không có cách nào quan sát mà không chạm vào.

3.3.1. Bản sắc thật và bản sắc được kể

Không phải mọi điều người ta nói về một địa phương đều là bản sắc của địa phương ấy. Có những điều là sự thật được tích lũy qua nhiều thế hệ. Cũng có những điều chỉ là câu chuyện được kể đi kể lại. Hai lớp này đôi khi trùng khớp, nhưng cũng có khi hoàn toàn khác nhau.

Xóa tên địa phương còn đúng không

Một cách kiểm tra đơn giản là đặt câu hỏi, nếu xóa tên địa phương khỏi câu mô tả, người ta còn nhận ra đó là nơi ấy không?

Nhiều địa phương tự giới thiệu mình bằng những cụm từ như thân thiện, hiếu khách, năng động, điểm đến hấp dẫn, giàu tiềm năng hay đô thị đáng sống. Những mô tả này hầu như có thể áp dụng cho hàng trăm thành phố khác. Nếu thay tên Đà Nẵng bằng Hải Phòng, Cần Thơ hay Quy Nhơn mà câu vẫn vẫn hợp lý, đó là ngôn ngữ quảng bá, không phải bản sắc. Ngược lại, hãy thử nói, một thành phố mà mỗi sáng hàng nghìn chiếc ghe tự hợp thành chợ trên mặt nước. Người nghe lập tức nghĩ đến Cần Thơ hoặc vùng đồng bằng sông Cửu Long. Hoặc, một phố cổ nơi hàng nghìn chiếc đèn lồng được thắp sáng mỗi đêm bên dòng sông nhỏ. Dù chưa nhắc tên, nhiều người sẽ nghĩ ngay đến Hội An. Bài kiểm tra này rất hữu ích và cũng rất dễ đánh lừa người dùng nó, vì nó thường cho cái dễ chụp ảnh. Chợ nổi và đèn lồng đều là hình ảnh. Nhưng bản sắc sâu nhất của một nơi thường không có hình. Cách một cộng đồng chia tài sản khi cha mẹ mất, cách người ta quyết định ai được nói trước trong một cuộc họp làng, mức độ một người lạ có thể tin được người bán hàng, tất cả đều là bản sắc và không một cái nào vượt qua được bài kiểm tra “xóa tên còn nhận ra không”, vì chúng không thể được mô

tả trong một câu. Nếu chỉ dùng bài kiểm tra này, ta sẽ chỉ tìm ra những bản sắc đã sẵn sàng để lên poster.

Có một chi tiết ít người biết về chợ nổi Cái Răng. Nó không được sinh ra như một nét văn hoá. Nó tồn tại vì đường bộ ở miền Tây từng rất kém và ghe là phương tiện rẻ nhất để đưa nông sản đi. Khi cầu và đường được xây, số ghe giảm dần, năm này qua năm khác. Chợ nổi hôm nay tồn tại một phần đáng kể nhờ du lịch, nghĩa là nó đã chuyển từ một cơ chế kinh tế sang một cảnh quan kinh tế. Chúng ta đang bảo tồn cái bóng của một giải pháp cho một vấn đề đã được giải quyết. Và điều đáng nói là chúng ta gọi việc giải quyết vấn đề ấy, tức xây đường, là phát triển.

Điều người dân biết

Muốn hiểu một nơi, đừng hỏi họ tự hào điều gì trước. Hãy hỏi họ sống một ngày bình thường như thế nào. Người dân thường không nhắc đến những điều đã trở thành hiển nhiên. Họ biết quán nào đông nhất lúc năm giờ sáng, con đường nào ngập trước khi mưa lớn, vì sao nhà nào miền Bắc cũng thích xây hướng Đông Nam (trước nhà trồng cau, sau nhà trồng chuối), hay tại sao cứ đến tháng tám lại chuẩn bị cho một mùa nước nổi. Chính những tri thức đời thường ấy mới là lớp bản sắc sâu nhất.

Ở Napoli, người dân không nghĩ việc ăn pizza trong tiệm gia đình là một trải nghiệm văn hóa. Đó chỉ là bữa tối. Nhưng chính điều bình thường ấy lại trở thành lý do hàng triệu du khách tìm đến.

Điều chuyên gia biết

Các nhà sử học, nhân học, địa lý hay kiến trúc thường nhìn thấy những quy luật mà cư dân không còn để ý. Họ có thể giải

thích vì sao làng cổ có cấu trúc như vậy, vì sao mái nhà thấp hơn ở vùng bão, vì sao chợ lại hình thành bên khúc sông ấy.

Nhưng chuyên gia cũng có giới hạn và giới hạn ấy nghiêm trọng hơn một câu nói lịch sự. Chuyên gia được trả tiền để tìm ra một câu chuyện mạch lạc và họ sẽ tìm ra, kể cả khi không có. Một cấu trúc làng có thể như vậy vì phong thủy, vì hướng gió, vì luật đất đai thời Nguyễn, hoặc vì một ông Lý trưởng ngày xưa cãi nhau với người anh và không cho làm cổng ở phía đông. Ba giả thuyết đầu sẽ được viết vào báo cáo. Giả thuyết thứ tư, có khi là đúng, sẽ không, bởi nó không tạo thành một quy luật nào để trình bày trong hội thảo.

Điều truyền thông nói

Truyền thông thường kể câu chuyện dễ nhớ nhất, không phải câu chuyện đầy đủ nhất. Một địa phương có thể nhiều năm chỉ được nhắc đến bởi một món ăn, một lễ hội hay một danh thắng nổi tiếng. Điều đó giúp tạo nhận diện nhanh, nhưng cũng có thể che khuất những lớp bản sắc phong phú hơn phía sau. Khi hình ảnh truyền thông lặp lại quá lâu, chính cư dân cũng bắt đầu tin rằng đó là toàn bộ bản sắc của mình.

Người làm thương hiệu địa phương vì thế không nên bắt đầu bằng câu hỏi báo chí đang nói gì về chúng ta, mà nên hỏi, nếu ngày mai truyền thông ngừng nhắc đến chúng ta, điều gì vẫn còn khiến nơi này khác với mọi nơi khác? Khoảng giao nhau giữa đời sống của cư dân, tri thức của chuyên gia và câu chuyện mà truyền thông kể chính là nơi bản sắc có thể được nhìn thấy rõ nhất. Nếu ba vòng tròn ấy chồng lên nhau, thương hiệu địa phương sẽ có nền móng vững chắc. Nếu chúng tách rời, hình ảnh được truyền thông xây dựng sẽ ngày càng xa đời sống thật.

3.3.2. Một địa phương luôn có nhiều bản sắc

Sai lầm phổ biến nhất khi xây dựng thương hiệu địa phương là giả định rằng mỗi nơi chỉ có một bản sắc duy nhất. Bản sắc không phải một bức chân dung, mà giống một tấm gương đa diện. Cùng một nơi chốn, mỗi nhóm người nhìn thấy một hình ảnh khác nhau, bởi họ có những mối quan hệ khác nhau với nơi ấy.

Cư dân cũ

Với những người đã sống ở đây nhiều thập kỷ, bản sắc là ký ức. Họ nhớ con sông trước khi được kè đá, nhớ khu chợ cũ trước khi thành trung tâm thương mại, nhớ những nghề đã biến mất và những tập quán mà lớp trẻ không còn biết. Điều họ kể thường không có trong tài liệu quảng bá, nhưng lại là lớp trầm tích sâu nhất của địa phương.

Cũng nên nhớ rằng ký ức là một nhân chứng không đáng tin. Con sông trong trí nhớ của một người bảy mươi tuổi bao giờ cũng trong hơn con sông có thật của năm 1965, vì trong ký ức ấy còn có tuổi hai mươi của ông ta. Cái mà cư dân lâu năm thương tiếc thường không phải là nơi chốn đã mất, mà là con người mình đã từng là ở nơi chốn ấy. Chính sách công không thể phục hồi điều thứ hai và bất kỳ cuộc lấy ý kiến cộng đồng nào cũng phải phân biệt được hai thứ này, nếu không nó sẽ dành ngân sách để tái tạo tuổi trẻ của một thể hệ dưới hình thức một khu phố.

Người mới

Người mới đến nhìn thấy những điều mà cư dân cũ không còn nhận ra. Họ để ý sự thân thiện hay lạnh nhạt của hàng xóm, cách làm thủ tục hành chính, việc tìm một quán ăn ngon có dễ không,

hay cảm giác đi bộ trên đường vào buổi tối. Đó là lý do nhiều thành phố nghĩ mình rất đáng sống, trong khi người mới lại cảm thấy khó hòa nhập. Không phải vì bản sắc yếu, mà vì địa phương chỉ nhìn mình từ bên trong.

Người thiểu số

Mỗi địa phương còn được nhìn qua đôi mắt của những cộng đồng nhỏ hơn, các dân tộc thiểu số, cộng đồng tôn giáo, người khuyết tật, lao động nhập cư, người nước ngoài hay những nhóm nghề truyền thống. Đối với họ, bản sắc không chỉ là niềm tự hào, mà còn là câu hỏi, nơi này có chỗ cho mình không?

Câu hỏi ấy thường được trả lời một cách rất cụ thể và rất phũ phàng. Ở nhiều điểm du lịch vùng cao, người dân tộc thiểu số xuất hiện đầy đủ trong ảnh quảng bá, trên áo dài, trong các tiết mục biểu diễn, ở khắp các bảng tuyên truyền về đa dạng văn hoá. Họ hiếm khi xuất hiện trong ban quản lý điểm đến, trong danh sách chủ homestay lớn hay trong bảng phân chia lợi nhuận. Bản sắc của họ được dùng. Họ thì không được mời. Đó là một hình thức khai thác mà từ ngữ trong ngành gọi rất êm tai là “phát huy giá trị văn hoá bản địa”.

Người xa quê

Có một nhóm người không còn sống ở địa phương nhưng vẫn mang bản sắc của nó đi khắp thế giới. Người xa quê thường nhớ về nơi chốn bằng ký ức đã được chưng cất qua thời gian. Một bát bún, một giọng nói, một mùi hương hay một bài hát có thể gợi lên cảm giác thuộc về mạnh hơn bất kỳ chiến dịch quảng bá nào. Đối với họ, bản sắc không chỉ nằm ở hiện tại, mà còn nằm trong những gì họ sợ sẽ mất đi.

Có lẽ, chính nỗi sợ ấy khiến họ trở thành nhóm bảo thủ nhất về bản sắc, đôi khi còn bảo thủ hơn cả người còn ở lại. Cộng đồng người Việt ở nước ngoài giữ những nghi thức Tết mà nhiều gia đình trong nước đã bỏ từ lâu. Họ nói một thứ tiếng Việt của thời điểm họ ra đi. Ký ức đóng băng ở khoảnh khắc chia tay và nhiều thay đổi sau đó có thể bị cảm nhận như một sự phản bội. Vì thế, khi một địa phương lắng nghe người xa quê, nó cần biết rằng mình đang lắng nghe một bản sao rất trung thành của chính mình ba mươi năm trước, chứ không phải một tiếng nói về mình hôm nay. Nhìn từ góc độ này, câu hỏi quan trọng không còn là bản sắc của địa phương là gì, mà là bản sắc ấy hiện lên như thế nào trong mắt từng nhóm người?

3.3.3. Khi bản sắc bị phát minh

Không phải mọi câu chuyện về bản sắc đều được hình thành từ lịch sử. Có những câu chuyện về bản sắc được tạo ra trong phòng họp. Khi một địa phương muốn thu hút đầu tư, phát triển du lịch hay xây dựng thương hiệu, áp lực phải có một thông điệp ngắn gọn thường xuất hiện rất sớm. Người ta muốn tìm một khẩu hiệu, một biểu tượng, một màu sắc hay một câu chuyện có thể kể trong ba mươi giây. Đó là nhu cầu hoàn toàn dễ hiểu. Vấn đề chỉ bắt đầu khi câu chuyện được kể thay thế cho câu chuyện đã tồn tại.

Marketing thích đơn giản

Marketing luôn tìm kiếm một thông điệp dễ nhớ. Một địa phương có hàng trăm năm lịch sử, hàng chục cộng đồng và vô số lớp văn hóa rất khó truyền tải trong một chiến dịch truyền thông. Vì vậy, marketing có xu hướng rút gọn tất cả thành một vài từ khóa. Thành phố biển. Thành phố lễ hội. Xứ cà phê. Thành phố đáng sống. Những cách gọi này không sai, nhưng chúng chỉ

là cánh cửa bước vào, không phải toàn bộ ngôi nhà. Nếu cánh cửa trở thành tất cả, bản sắc sẽ bị làm phẳng.

Chính quyền thích dễ quản

Với chính quyền, một bản sắc thống nhất giúp việc quy hoạch, truyền thông và huy động nguồn lực trở nên thuận lợi hơn. Một biểu tượng duy nhất giúp thiết kế logo dễ hơn. Một câu chuyện duy nhất giúp các sở, ngành nói cùng một ngôn ngữ.

Nhưng đời sống chưa bao giờ vận hành đơn giản như vậy. Một địa phương ven biển đồng thời có thể là trung tâm công nghiệp, vùng nông nghiệp, nơi cư trú của nhiều cộng đồng khác nhau và điểm đến du lịch. Ép tất cả vào một bản sắc duy nhất có thể giúp quản lý dễ hơn trong ngắn hạn, nhưng lại làm nghèo đi chính nguồn lực phát triển trong dài hạn.

Cần nói cho công bằng rằng sự đơn giản hoá đôi khi là cứu cánh chứ không phải tội lỗi. Một tỉnh có tám mươi thứ để kể sẽ không được nhớ vì bất kỳ thứ nào. Sự chú ý của con người là một nguồn lực khan hiếm, như Chương 1 đã nói và một địa phương từ chối đơn giản hoá là một địa phương từ chối bước vào trí nhớ của người khác. Vấn đề không phải là đơn giản hoá hay không. Vấn đề là ai được chọn cái gì bị lược bỏ và người bị lược bỏ có được biết hay không.

Doanh nghiệp thích dễ bán

Một câu chuyện càng rõ thì sản phẩm càng dễ bán. Một biểu tượng càng nổi tiếng thì càng dễ in lên bao bì, quà lưu niệm hay chiến dịch quảng cáo. Thị trường thường chọn những yếu tố dễ nhận biết nhất và lặp lại chúng liên tục.

Theo thời gian, toàn bộ địa phương có thể bị đồng nhất với một món ăn, một bãi biển, một di tích hay một lễ hội. Khi mọi doanh nghiệp cùng khai thác một hình ảnh, trải nghiệm trở nên giống nhau, sức hấp dẫn giảm dần và địa phương mất đi chiều sâu. Điều từng là bản sắc dần biến thành khuôn mẫu.

Người dân mới giữ bản sắc

Những người giữ bản sắc lâu bền nhất lại thường không phải là chuyên gia marketing, doanh nghiệp hay chính quyền. Đó là những người vẫn mở quán ăn theo công thức của gia đình, vẫn sửa chiếc thuyền theo cách cha ông truyền lại, vẫn nói phương ngữ trong bữa cơm, vẫn tổ chức lễ hội vì tín ngưỡng chứ không phải vì bán vé. Họ không nghĩ mình đang xây dựng thương hiệu. Họ chỉ đang tiếp tục cuộc sống thường ngày.

Nhưng hãy trung thực về lý do họ tiếp tục. Rất nhiều người giữ nghề không phải vì yêu nghề mà vì không có lựa chọn khác. Người thợ rèn cuối cùng của một làng nghề thường là người duy nhất không đi được. Con ông ta đã vào Bình Dương làm công nhân. Chúng ta gọi ông là người giữ hồn của làng. Ông thì gọi đó là không có ai thuê. Việc lãng mạn hoá sự kẹt lại thành sự trung thành là một trong những thói quen tệ nhất của những người viết về văn hoá và người viết những dòng này cũng không hoàn toàn vô can. Điều này không có nghĩa chính quyền hay doanh nghiệp không có vai trò. Vai trò ấy rất quan trọng. Nhưng nó không phải là phát minh bản sắc, mà là nhận ra, bảo vệ và làm cho bản sắc hiện hữu rõ hơn trong trải nghiệm của con người. Bản sắc được phát minh có thể tạo ra sự chú ý trong vài năm. Bản sắc được cộng đồng gìn giữ có thể tạo ra sức hấp dẫn trong nhiều thế hệ. Câu hỏi đúng vì thế không phải là chúng ta muốn địa phương được nhớ đến vì điều gì, mà là nếu không có bất kỳ chiến dịch quảng bá nào, người dân vẫn sẽ tiếp tục làm điều gì?

Đến đây cần khoá lại một mâu thuẫn đã chạy suốt chương, nếu không người đọc có quyền gấp sách và hỏi rằng rốt cuộc bản sắc có thiết kế được hay không. Chương này đã nói bản sắc không thể thiết kế. Chương này cũng đã kể rằng chiếc váy kilt Scotland được một nhà công nghiệp người Anh phát minh, rằng cà phê trứng ra đời vì thiếu sữa, rằng kiến trúc Pháp là hiện diện của chủ nghĩa thực dân. Cả hai điều đó đều đúng và chúng không mâu thuẫn. Điều được thiết kế không phải là bản sắc. Điều được thiết kế là điều kiện để một bản sắc mới có đủ thời gian được cộng đồng chấp nhận.

Chiếc váy kilt được phát minh vào thế kỷ mười tám. Nhưng nó chỉ trở thành bản sắc Scotland sau khi hàng triệu người Scotland mặc nó trong đám cưới, đám tang và những trận bóng bầu dục, qua sáu hay bảy thế hệ, cho đến khi không ai còn nhớ ai đã phát minh ra nó và cũng không ai còn quan tâm. Nhà công nghiệp người Anh kia thiết kế một chiếc váy. Ông ta không thiết kế được cái ý nghĩa mà chiếc váy ấy mang, vì cái ý nghĩa đó do hai trăm năm và vài triệu người tạo ra chứ không phải do ông. Đó là toàn bộ sự khác nhau giữa một sản phẩm và một bản sắc và khoảng cách giữa chúng được đo bằng thời gian chứ không phải bằng ngân sách.

Người làm phát triển địa phương vì thế không nên tự hỏi mình muốn tạo ra bản sắc nào. Câu hỏi ấy quá lớn so với nhiệm kỳ của bất kỳ ai. Câu hỏi vừa tầm hơn là mình đang gieo cái gì và mình có đủ kiên nhẫn để không đào nó lên xem đã mọc rễ chưa hay không.

3.3.4. Ai có quyền kể câu chuyện địa phương?

Mỗi địa phương đều có một câu chuyện. Nhưng câu hỏi quan trọng hơn là ai có quyền kể câu chuyện ấy? Trong nhiều năm, người ta mặc nhiên cho rằng đó là công việc của chính quyền. Sau đó, khi kinh tế phát triển, doanh nghiệp tham gia ngày càng nhiều vào việc xây dựng hình ảnh địa phương. Cùng với mạng xã hội, hàng triệu cư dân và du khách cũng trở thành những người kể chuyện. Câu chuyện về một nơi chốn vì thế không còn được viết bởi một tác giả duy nhất.

Đó là một thay đổi căn bản và nó không hẳn là một tin tốt. Khi ai cũng kể được, câu chuyện thắng cuộc không phải là câu chuyện đúng nhất mà là câu chuyện được thuật toán ưu ái nhất. Một địa phương có thể bị định nghĩa vĩnh viễn bởi một đoạn video mười lăm giây quay cảnh một người bán hàng chặt chém, hoặc thường xuyên có tai nạn lật ca nô, tàu bè khiến du khách mất mạng, hoặc bởi một bức ảnh hoàng hôn chụp ở góc duy nhất trong toàn thành phố mà từ đó không nhìn thấy bãi rác. Sự dân chủ hoá của việc kể chuyện không phân phối quyền lực. Nó chỉ chuyển quyền lực từ một cơ quan tuyên truyền sang một hệ thống đề xuất nội dung và hệ thống ấy thì không ở địa phương, không chịu trách nhiệm với địa phương và không ai bầu ra nó.

Chính quyền

Chính quyền có vai trò quan trọng nhất trong việc tạo điều kiện cho bản sắc được gìn giữ và phát triển. Họ quyết định quy hoạch, bảo tồn di sản, đầu tư không gian công cộng, giáo dục lịch sử địa phương và xây dựng các chính sách ảnh hưởng trực tiếp đến đời sống cộng đồng.

Nhưng chính quyền không thể đơn phương quyết định bản sắc là gì. Một nghị quyết có thể đổi tên một tuyến phố, nhưng không thể buộc người dân yêu quý con phố ấy. Một chiến dịch truyền thông có thể tạo ra khẩu hiệu mới, nhưng không thể tạo ra ký ức tập thể.

Doanh nghiệp

Doanh nghiệp là những người chuyển bản sắc thành trải nghiệm. Một khách sạn, quán cà phê, nhà hàng, bảo tàng hay doanh nghiệp lễ hành đều đang kể một phần câu chuyện của địa phương thông qua dịch vụ mà họ tạo ra. Họ quyết định du khách sẽ nhớ điều gì khi rời đi.

Nhưng doanh nghiệp cũng dễ mắc sai lầm khi biến bản sắc thành công cụ bán hàng thuần túy. Nếu mọi trải nghiệm chỉ nhằm tối đa hóa doanh thu, bản sắc sẽ dần bị đơn giản hóa, thương mại hóa và cuối cùng trở nên giống nhau ở mọi nơi.

Cộng đồng

Những người kể chuyện bền bỉ nhất luôn là cộng đồng. Mỗi bữa cơm gia đình, mỗi phiên chợ, mỗi lễ cúng, mỗi nghề thủ công, mỗi cách chào hỏi hay mỗi câu chuyện được kể cho con cháu đều đang âm thầm lưu giữ bản sắc. Không cần máy quay, không cần chiến dịch truyền thông, những câu chuyện ấy vẫn tiếp tục được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác.

Không ai sở hữu bản sắc

Không ai có thể tuyên bố mình sở hữu bản sắc của một địa phương. Chính quyền có thể quản lý di sản nhưng không sở

hữu ký ức của cộng đồng. Doanh nghiệp có thể khai thác giá trị địa phương nhưng không sở hữu văn hóa địa phương. Ngay cả cư dân cũng không thể độc quyền định nghĩa bản sắc, bởi mỗi thế hệ đều bổ sung những lớp nghĩa mới. Bản sắc là một tài sản chung được tích lũy qua thời gian. Mỗi thế hệ chỉ là người thừa hưởng và tiếp tục bồi đắp, chứ không phải chủ sở hữu.

Câu vừa rồi nghe rất đẹp và Chương 1 đã cảnh báo chính xác về loại tài sản này. Một tài sản chung mà không ai sở hữu là một tài sản chung mà không ai bảo trì. Mỗi chủ thể riêng lẻ đều có động cơ khai thác nó nhiều hơn mức tối ưu, vì lợi ích thuộc về mình còn chi phí chia đều cho tất cả. “Không ai sở hữu bản sắc” không phải một lời ca ngợi. Đó là một chẩn đoán về một cấu trúc khuyến khích hỏng. Và cho đến khi có ai đó trả lời được câu hỏi ai chịu trách nhiệm khi lớp phù sa mỏng đi, thì mọi lời kêu gọi cùng nhau gìn giữ chỉ là một lời kêu gọi.

Vì vậy, người làm thương hiệu địa phương không nên tự hỏi làm thế nào để kể một câu chuyện hay, mà nên hỏi, làm thế nào để nhiều người cùng muốn kể một câu chuyện chân thực? Đó cũng là lý do cuốn sách này luôn đặt cư dân ở trung tâm. Không phải vì họ có quyền lực lớn nhất, mà vì họ là những người duy nhất sống cùng bản sắc mỗi ngày. Họ không chỉ kể câu chuyện của địa phương. Chính cuộc sống của họ mới là câu chuyện ấy.

3.4. BẢN SẮC TẠO RA SỰ GẮN BÓ NHƯ THẾ NÀO?

Một địa phương không trở thành quê hương chỉ vì người ta đã sống ở đó lâu, cũng không trở thành điểm đến yêu thích chỉ vì cảnh đẹp hay dịch vụ tốt. Điều giữ con người ở lại, khiến họ quay trở lại, hoặc khiến họ vẫn nhớ về một nơi sau nhiều năm xa cách là cảm giác thuộc về nơi ấy.

Bản sắc chính là lớp phù sa mà một nơi chốn tích lũy qua địa lý, lịch sử và đời sống cộng đồng. Trải nghiệm là dòng nước chảy qua lớp phù sa ấy. Nếu dòng nước chỉ mang bùn vô định, trải nghiệm sẽ nhanh chóng bị lãng quên. Nhưng khi dòng nước đi qua lớp phù sa của bản sắc, mỗi trải nghiệm đều mang theo màu sắc riêng, để lại ký ức và dần tạo nên sự gắn bó. Con người không gắn bó với một địa điểm trên bản đồ. Họ gắn bó với những câu chuyện, ký ức và cách sống mà chỉ nơi đó mới có.

Nếu Chương 2 trả lời câu hỏi ai đang tiêu dùng trải nghiệm của địa phương, phần này trả lời câu hỏi tiếp theo, điều gì khiến những trải nghiệm ấy tích lũy thành lòng trung thành, ký ức và cảm giác thuộc về? Bởi cuối cùng, lợi thế cạnh tranh lớn nhất của một nơi không phải là có bao nhiêu người từng đến, mà là có bao nhiêu người cảm thấy nơi ấy thuộc về mình.

3.4.1. Từ bản sắc đến cảm thức nơi chốn

Một thành phố có thể có những tòa nhà hiện đại, đường sá rộng và dịch vụ thuận tiện nhưng vẫn khiến người ta cảm thấy mình chỉ là một người đi ngang. Ngược lại, có những thị trấn nhỏ với hạ tầng bình thường nhưng chỉ cần rời đi vài năm, người ta đã nhớ tiếng chuông nhà thờ, mùi bánh mì buổi sáng hay con đường quen dẫn về nhà.

Các nhà địa lý học gọi trạng thái ấy là cảm thức nơi chốn. Yi-Fu Tuan, người mà Chương 1 đã dẫn, phân biệt giữa không gian và nơi chốn. Không gian chỉ trở thành nơi chốn khi con người sống trong đó, gắn ký ức vào đó và trao cho nó ý nghĩa. Nói cách khác, bản sắc chính là quá trình biến một tọa độ địa lý thành một phần của cuộc đời con người.^[1]

Cảm thức nơi chốn

Cảm thức nơi chốn không phải là cảm xúc nhất thời mà là sự tích lũy của hàng trăm trải nghiệm nhỏ. Một người Hà Nội có thể nhớ tiếng rao đêm, hàng cây sấu mùa thay lá hay mùi hoa sữa đầu thu. Một người miền Tây nhớ tiếng máy xuống trên sông mỗi sáng. Những chi tiết ấy không xuất hiện trong brochure du lịch, nhưng lại là thứ neo giữ ký ức mạnh nhất. Nó không thể được tạo ra chỉ bằng một công trình biểu tượng hay một chiến dịch quảng bá. Nó được bồi đắp qua thời gian, giống như lớp phù sa của con sông ngày càng dày lên sau mỗi mùa nước nổi.

Không gian vô danh

Ngược lại với cảm thức nơi chốn là những không gian vô danh. Đó là những nơi mà nếu bỏ biển tên đi, người ta khó nhận ra mình đang ở đâu. Nhiều khu đô thị mới trên thế giới có thể thay thế cho nhau. Cùng những tòa tháp kính, cùng chuỗi cà phê quốc tế, cùng trung tâm thương mại, cùng quảng trường lát đá. Chúng tiện nghi nhưng thiếu ký ức. Khách đến một lần có thể hài lòng, nhưng vài tháng sau gần như không còn điều gì để nhớ.

.....
1. Tuan, Y.-F. (1977). *Space and Place: The Perspective of Experience*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Nhà địa lý học Edward Relph đã cảnh báo về hiện tượng này từ thập niên 1970 khi ông gọi đó là “phi nơi chốn” (placelessness)^[1], sự mất đi tính đặc thù của nơi chốn. Năm mươi năm đã trôi qua kể từ lời cảnh báo ấy và cần hỏi một cách sòng phẳng, nó có đúng không? Trong nửa thế kỷ ấy, hàng trăm triệu người trên thế giới đã chuyển từ những nơi rất giàu bản sắc, những ngôi làng có tên riêng, có lễ hội riêng, có dòng họ riêng, đến những khu chung cư vô danh ở ngoại ô các thành phố lớn. Và họ đã chọn. Không ai cưỡng chế. Họ đổi bản sắc lấy nước sạch, điện ổn định, trường học cho con và một cái nhà vệ sinh riêng. Nếu tính bằng số người đã bỏ phiếu bằng chân, “phi nơi chốn» không phải một thảm họa. Nó là điều mà đa số nhân loại đã chủ động lựa chọn khi có cơ hội. Bất kỳ ai muốn bảo vệ tính đặc thù của nơi chốn phải trả lời được câu hỏi này trước, nếu không muốn chỉ đang bảo vệ khung cảnh mà mình thích ngắm nhưng không phải sống trong đó.

Vì sao người ta nhớ

Con người không ghi nhớ toàn bộ một chuyến đi hay một quãng đời. Họ ghi nhớ những chi tiết mang ý nghĩa. Người ta nhớ một quán bún chả vì bà chủ hay chửi và nói to. Nhớ một con phố vì mỗi mùa hè hoa nở phủ kín mái nhà. Nhớ một thành phố vì tối nào cũng có thể đi bộ ven sông nghe nhạc đường phố. Những ký ức ấy không phải những sự kiện lớn mà là những trải nghiệm lặp lại đủ nhiều để trở thành một phần của cuộc sống. Bản sắc giống như phù sa, còn trải nghiệm là dòng nước. Phù sa không hiện ra ngay trong từng giọt nước, nhưng chính nó quyết định màu sắc của cả dòng sông.

.....
1. Relph, E. (1976). Place and Placelessness. London: Pion. Xem thêm Augé, M. (1995). Non-Places: Introduction to an Anthropology of Supermodernity. London: Verso.

Điều làm nên khác biệt

Khác biệt của một địa phương không nằm ở việc có thứ mà nơi khác hoàn toàn không có. Điều khác biệt nằm ở tổ hợp độc nhất của địa lý, lịch sử, con người và nhịp sống mà không nơi nào có thể sao chép nguyên vẹn. Nhiều thành phố đều có sông, nhưng không thành phố nào có cùng mối quan hệ với dòng sông của mình. Nhiều nơi có chợ truyền thống, nhưng mỗi khu chợ lại mang một nhịp sống, một giọng nói, một cách mặc cả và một ký ức tập thể khác nhau. Khi bản sắc đủ rõ, trải nghiệm sẽ trở nên đáng nhớ. Khi trải nghiệm đủ đáng nhớ, cảm thức nơi chốn sẽ hình thành. Và khi cảm thức nơi chốn đủ mạnh, sự gắn bó sẽ xuất hiện.

3.4.2. Từ cảm thức đến sự gắn bó

Nếu cảm thức nơi chốn trả lời câu hỏi nơi này có ý nghĩa gì với tôi, thì sự gắn bó với nơi chốn trả lời câu hỏi tôi có muốn ở lại, quay trở lại hoặc bảo vệ nơi này không? Đây là địa hạt đã được nghiên cứu kỹ và cũng là địa hạt mà những người làm phát triển địa phương ít đọc nhất. Harold Proshansky gọi phần nơi chốn nằm bên trong con người là “bản sắc nơi chốn” (place identity) và ông đặt nó ở một chỗ khiến nhiều người khó chịu, không phải trong tình cảm mà trong bản thân cấu trúc cái tôi. Theo cách hiểu ấy, một người bị mất nơi chốn của mình không mất một khung cảnh, người ấy mất một mảnh của định nghĩa về chính mình. Setha Low và Irwin Altman sau đó tách sự gắn bó thành các thành phần có thể quan sát được, sự đồng nhất với nơi chốn, sự phụ thuộc vào nơi chốn và sự gắn bó với cộng đồng sống trong nơi chốn ấy.

Yi-Fu Tuan thì đi con đường khác. Ông cho rằng một không gian chỉ trở thành một nơi chốn khi nó được con người trao cho ý nghĩa và cái làm nên ý nghĩa ấy phần lớn là sự quen thuộc chứ không phải vẻ đẹp. Đây là một ý nghiêm khắc hơn vẻ ngoài của nó. Nó hàm ý rằng một khu tập thể cũ, ẩm thấp, thang máy hỏng, vẫn có thể là một nơi chốn đúng nghĩa với người sống trong đó, trong khi một quảng trường vừa được lát đá granite thì chưa. Và nó cũng hàm ý điều ngược lại, rằng sự quen thuộc có thể được tạo ra bởi thời gian ở bất cứ đâu, kể cả những nơi mà giới kiến trúc coi là vô hồn. Ba mươi năm nữa, sẽ có những người viết hồi ký về tuổi thơ của họ trong một khu đô thị mà hôm nay chúng ta đang chê là không có bản sắc.

Đồng nhất với nơi chốn

Một nơi chốn trở thành một phần của bản sắc cá nhân khi con người bắt đầu dùng nó để định nghĩa chính mình. Người ta không chỉ nói tôi sống ở Hội An hay tôi học ở Huế, mà nói tôi là người Hội An, tôi mang chất Huế. Địa phương lúc này không còn là địa chỉ cư trú mà trở thành một phần của câu chuyện cuộc đời.

Nhưng sự đồng nhất mạnh cũng là nền của sự loại trừ mạnh và hai thứ này không tách rời được. Một cộng đồng có ý thức rõ về việc mình là ai cũng là một cộng đồng có ý thức rõ về việc ai không phải là mình. Niềm tự hào địa phương và thái độ khép kín với người nhập cư thường mọc trên cùng một gốc rễ, được tưới bằng cùng một thứ nước. Không thể chỉ lấy phần trên của cái cây ấy. Bất kỳ chiến lược nào muốn “tăng cường niềm tự hào địa phương” cần biết trước rằng nó cũng đang tăng cường một thứ khác và cần chuẩn bị sẵn hàng rào cho thứ ấy.

Phụ thuộc vào nơi chốn

Không phải mọi sự gắn bó đều bắt đầu từ cảm xúc. Nhiều mối quan hệ được hình thành vì nơi ấy đáp ứng những điều mà nơi khác khó thay thế. Một doanh nghiệp chọn ở lại vì chuỗi cung ứng hoàn chỉnh. Một nhà khoa học ở lại vì hệ sinh thái nghiên cứu. Một nghệ sĩ ở lại vì cộng đồng sáng tạo. Một gia đình ở lại vì trường học, bệnh viện và mạng lưới bạn bè của con cái. Ban đầu, đó là những lý do rất thực dụng. Theo thời gian, sự phụ thuộc chức năng ấy thường chuyển hóa thành sự gắn bó tình cảm. Hạ tầng tạo ra lý do để ở lại. Bản sắc tạo ra mong muốn tiếp tục thuộc về nơi ấy.

Gắn bó xã hội

Con người thường gắn bó với con người trước khi gắn bó với địa điểm. Một quán cà phê quen không chỉ đáng nhớ vì đồ uống mà vì luôn gặp những gương mặt quen thuộc. Một khu phố đáng sống không chỉ vì cây xanh mà vì hàng xóm biết tên nhau. Một thành phố trở thành quê hương khi ở đó có những người khiến ta muốn quay về. Sự gắn bó vì thế không chỉ được xây dựng bằng kiến trúc hay cảnh quan mà còn bằng các mạng lưới xã hội. Câu lạc bộ, chợ truyền thống, công viên, lễ hội, đội thể thao địa phương, không gian cộng đồng và những cuộc gặp gỡ hàng ngày.

Điều này có một hệ quả khó chịu với ngành quy hoạch. Nếu con người gắn bó với con người chứ không với nơi chốn, thì phần lớn ngân sách bảo tồn đang được chi sai chỗ. Một khu tập thể cũ xấu xí có thể chứa nhiều vốn xã hội hơn một khu phố cổ đã được chỉnh trang xong và bán hết cho người ngoài. Khi giải toả để tái thiết, cái bị phá không phải những bức tường. Cái bị phá là mạng lưới mà bốn mươi năm mới dệt xong và nó không xuất hiện ở bất kỳ dòng nào trong phương án đền bù.

Ba lớp gắn bó cùng tạo nên lòng trung thành với nơi chốn

Đồng nhất, phụ thuộc và gắn bó xã hội không tồn tại tách rời mà bổ sung cho nhau. Có người yêu một thành phố vì đó là nơi mình lớn lên. Có người ở lại vì cơ hội nghề nghiệp tốt. Có người quay về chỉ vì gia đình và bạn bè vẫn còn ở đó. Nhưng khi cả ba lớp cùng xuất hiện, sự gắn bó trở nên rất bền vững. Đó là lúc địa phương không còn phải liên tục thu hút con người bằng ưu đãi, bởi chính con người đã tự nguyện lựa chọn gắn bó.

Đối với quản trị địa phương, đây là một thay đổi quan trọng trong tư duy. Thành công không nên chỉ được đo bằng số người đến hay số vốn đầu tư mới, mà còn bằng tỷ lệ người ở lại, tỷ lệ người quay trở lại, mức độ tự hào của cư dân và mức độ sẵn sàng giới thiệu địa phương cho người khác.

Chương 1 đã cảnh báo trước về chính bộ chỉ số này và lời cảnh báo ấy vẫn còn nguyên giá trị ở đây. Khi một thước đo trở thành mục tiêu, nó thôi làm một thước đo tốt. Nếu tỷ lệ cư dân tự hào trở thành tiêu chí đánh giá cán bộ, sẽ có những cuộc khảo sát được thiết kế để cho ra con số đẹp. Tư duy bản sắc không miễn nhiễm với sự bào mòn ấy chỉ vì nó nghe nhân văn hơn. Nó chỉ khó bị phát hiện hơn khi bị làm giả và đó là một nhược điểm chứ không phải một ưu điểm.

3.4.3. Người gắn bó sẽ tiếp tục tạo ra bản sắc

Một sai lầm phổ biến trong bảo tồn và phát triển địa phương là coi bản sắc như một di vật cần được giữ nguyên. Bản sắc không phải một bức tượng đặt trong bảo tàng. Nó giống lớp phù sa của một dòng sông, luôn được bồi đắp, đôi khi bị cuốn trôi một phần, nhưng dòng chảy vẫn tiếp tục.

Người mới đến cũng tạo bản sắc

Không có địa phương nào trong lịch sử chỉ được tạo nên bởi những người sinh ra ở đó. Thành phố Hồ Chí Minh được hình thành từ nhiều đợt di cư khác nhau. Singapore là kết quả của các cộng đồng người Hoa, Mã Lai, Ấn Độ và hàng triệu lao động quốc tế. New York hay Melbourne cũng trở thành những thành phố đặc sắc không phải vì giữ nguyên một nền văn hóa ban đầu, mà vì liên tục hấp thụ những lớp cư dân mới.

Người mới không chỉ thích nghi với bản sắc địa phương. Họ cũng đóng góp vào bản sắc ấy. Một quán ăn mới, một lễ hội mới, một không gian sáng tạo mới hay một nghề mới đều có thể trở thành một phần trong câu chuyện của địa phương vài chục năm sau. Hôm nay là cái mới, ngày mai có thể đã là truyền thống.

Bánh mì là bằng chứng đắt giá nhất cho điều đó và cũng là một bằng chứng khó chịu. Nó là sản phẩm của một cuộc xâm lược. Chiếc baguette đến Việt Nam cùng người Pháp, cùng thuế thân, cùng đồn điền cao su. Người Việt đã lấy nó, làm ruột rộng hơn, vỏ mỏng hơn cho hợp khí hậu ẩm, nhét vào đó pate, chả lụa, đồ chua, rau mùi, tương ớt và biến nó thành thứ mà hôm nay các từ điển tiếng Anh phải ghi nguyên chữ “banh mi” vì không dịch được. Cái mà một dân tộc tự hào nhất trong ẩm thực của mình lại

đến từ kẻ mà nó phải đánh đuổi. Bản sắc không sạch sẽ. Nó là thứ được làm ra từ những gì rơi vào tay, kể cả những thứ rơi vào tay bằng bạo lực. Và có lẽ chỉ những cộng đồng đủ tự tin mới dám ăn món ăn của kẻ thù cũ mà không thấy mình mất gì.

Bản sắc luôn tiến hóa

Nếu bản sắc không thay đổi, nó sẽ dần mất khả năng phản ánh đời sống thật. Những bến cảng từng là trung tâm kinh tế có thể trở thành không gian văn hóa. Những khu công nghiệp cũ có thể biến thành khu sáng tạo. Những làng nghề truyền thống có thể kết hợp với thiết kế đương đại để tạo ra sản phẩm mới. Bản sắc không phải là sự lặp lại quá khứ, mà là sự tiếp nối quá khứ trong những điều kiện mới.

Điều phải giữ là cấu trúc

Điều cần bảo tồn không phải mọi chi tiết của quá khứ, mà là cấu trúc đã tạo nên bản sắc. Một khu chợ có thể thay mái ngói, cải tạo hạ tầng hay áp dụng thanh toán số, nhưng vẫn giữ được vai trò là nơi gặp gỡ, trao đổi và kết nối cộng đồng. Một lễ hội có thể thay đổi cách tổ chức để phù hợp với thời đại, nhưng vẫn giữ được ý nghĩa văn hóa và tinh thần của nó.

Nghe rất hợp lý, cho đến khi phải trả lời một câu hỏi cụ thể. Ai quyết định đâu là cấu trúc và đâu là hình thức? Với một người, việc lễ hội chọi trâu vẫn còn chọi trâu là hình thức, có thể thay bằng biểu diễn. Với một người khác, đó chính là cấu trúc và bỏ nó đi thì không còn gì. Sự phân biệt giữa cốt lõi và biểu hiện không phải một sự thật khách quan chờ được khám phá. Nó là một quyết định và nó luôn được đưa ra bởi những người có quyền đưa ra quyết định. Cuốn sách này đưa cho bạn một khung khái niệm.

Nó không thể đưa cho bạn một câu trả lời và bất kỳ ai nói rằng có một câu trả lời khách quan cho câu hỏi trên đều đang bán một nửa của sự phân biệt bản sắc đó thôi.

Không phải hình thức

Khi đồng nhất bản sắc với hình thức, địa phương rất dễ rơi vào bảo tồn sân khấu, giữ lại lớp vỏ nhưng đánh mất đời sống bên trong. Một phố cổ chỉ còn cửa hàng lưu niệm cho khách du lịch nhưng không còn cư dân sinh sống sẽ dần mất đi nhịp sống đã tạo nên giá trị của nó. Một lễ hội chỉ còn phần biểu diễn mà không còn sự tham gia tự nhiên của cộng đồng cũng sẽ trở thành một sản phẩm trình diễn hơn là một truyền thống sống. Điều quan trọng nhất vì thế không phải là giữ nguyên mọi ngôi nhà, mọi món ăn hay mọi nghi thức, mà là giữ cho cộng đồng vẫn tiếp tục sống, sáng tạo và gắn bó với nơi chốn.

3.4.4. Nghịch lý của bản sắc

Ít có khái niệm nào bị hiểu sai nhiều như bản sắc. Khi một địa phương bắt đầu nhận ra giá trị của bản sắc, phản ứng đầu tiên thường là tìm cách giữ nguyên nó. Khi du lịch phát triển, phản ứng tiếp theo là mang bản sắc ra trưng bày. Và khi thương hiệu trở nên nổi tiếng, bản sắc dần được thay bằng hình ảnh của chính nó. Nghịch lý nằm ở chỗ càng cố biến bản sắc thành một sản phẩm cố định, người ta càng làm mất đi điều từng khiến nó có giá trị.

Danh hiệu càng nhiều

Trong nhiều năm qua, các địa phương cạnh tranh bằng danh hiệu. Thành phố đáng sống, thành phố sáng tạo, đô thị thông minh, điểm đến hàng đầu, di sản thế giới, lễ hội tiêu biểu.

Những danh hiệu ấy có thể mang lại uy tín, nguồn lực và sự chú ý. Nhưng bản thân danh hiệu không tạo ra bản sắc. Nếu đời sống của cư dân không thay đổi, nếu những giá trị từng làm nên địa phương không được nuôi dưỡng, thì danh hiệu chỉ giống như một tấm biển mới treo trên cánh cửa cũ. Người ta có thể đến vì danh hiệu, nhưng chỉ ở lại vì trải nghiệm thật.

Tệ hơn thế. Danh hiệu không trung tính. Nó là một cỗ máy thay đổi giá đất. Một quyết định ghi danh di sản có thể làm giá bất động sản trong vùng lõi tăng nhiều lần trong vài năm và mức tăng ấy không phân phối đều. Người có nhà thì giàu lên. Người thuê nhà thì phải đi. Người bán hàng rong thì bị dẹp vì làm xấu cảnh quan di sản. Danh hiệu là một sự công nhận từ bên ngoài đối với một giá trị được tạo ra từ bên trong và nó thường được đổi thành tiền bởi những người không tham gia tạo ra giá trị ấy. Chúng ta gọi đó là vinh dự. Nó cũng là một cuộc chuyển giao tài sản.

Du lịch làm rỗng bản sắc

Du lịch không làm mất bản sắc. Điều làm bản sắc bị rỗng là khi mọi quyết định đều được thiết kế chỉ để phục vụ du khách. Một khu chợ từng là nơi người dân mua bán hàng ngày có thể dần biến thành nơi bán đồ lưu niệm. Một lễ hội từng là sinh hoạt tín ngưỡng của cộng đồng có thể trở thành chương trình biểu diễn theo giờ. Một phố cổ từng có cư dân sinh sống có thể chỉ còn khách sạn, quán cà phê và cửa hàng phục vụ khách.

Điều biến mất đầu tiên không phải kiến trúc mà là đời sống. Và khi đời sống không còn, bản sắc chỉ còn là bối cảnh. Đây là nghịch lý của nhiều điểm đến nổi tiếng. Càng thành công trong việc thu hút khách, họ càng phải đối mặt với nguy cơ đánh mất chính điều đã thu hút khách ngay từ đầu.

Điều còn lại chỉ là cái vỏ

Một ngôi nhà cổ không tự tạo nên bản sắc nếu trong đó không còn người sống theo cách sống đã làm nên ngôi nhà ấy. Một món ăn truyền thống không còn nhiều ý nghĩa nếu chỉ được chế biến để chụp ảnh. Một lễ hội không còn sức sống nếu cộng đồng chỉ đóng vai diễn viên trong một kịch bản dành cho khách tham quan. Hình thức có thể được bảo tồn gần như nguyên vẹn, nhưng ý nghĩa xã hội của nó có thể đã mất từ lâu. Đó là lúc địa phương sở hữu rất nhiều di sản nhưng rất ít đời sống.

Khách tham quan thường không nhận ra sự khác biệt ngay lập tức. Cư dân thì có. Và chính khi cư dân không còn cảm thấy nơi ấy thuộc về mình, bản sắc bắt đầu suy giảm từ bên trong.

Nhưng phải hỏi cho tới cùng, vì nếu không thì toàn bộ đoạn trên chỉ là một sự than vãn có học. Nếu người bán đồ lưu niệm ở phố cổ kiếm được gấp năm lần người bán rau ở chính con phố ấy hai mươi năm trước và nếu con anh ta nhờ đó được đi học đại học, thì ta đang phàn nàn về cái gì? Về việc anh ta không còn đủ nghèo để đóng vai chân thực trong bức ảnh của chúng ta? Có một sự tàn nhẫn ngấm ngấm trong mọi cuộc thương tiếc bản sắc, đó là nó luôn đòi hỏi ai đó phải tiếp tục sống một cuộc đời khó khăn để cảnh quan của chúng ta không bị hỏng. Phản đối chính đáng duy nhất không phải là đời sống đã thay đổi. Đời sống luôn thay đổi. Phản đối chính đáng là phần lớn số tiền ấy không ở lại với anh ta, mà chảy về những người đã tái thiết mảnh đất mà anh ta đang ở.

Bản sắc đóng băng là bản sắc chết

Một bản sắc còn sống luôn chấp nhận sự thay đổi, miễn là cộng đồng vẫn tiếp tục nhận ra mình trong sự thay đổi ấy. Không

ai mong một thành phố phải sống mãi như một thế kỷ trước. Không ai muốn một làng nghề chỉ được phép làm đúng những gì tổ tiên từng làm. Điều cần được gìn giữ không phải là sự bất động, mà là khả năng tiếp nối.

Giống như dòng sông không bao giờ ngừng chảy nhưng vẫn là dòng sông ấy, bản sắc cũng phải được bồi đắp bởi từng thế hệ. Người trẻ sẽ mang đến cách sống mới, công nghệ mới, nghề nghiệp mới và cả những cách kể chuyện mới. Nếu cộng đồng có thể hấp thụ những lớp phù sa ấy mà vẫn giữ được cấu trúc sâu của mình, bản sắc sẽ ngày càng phong phú.

Ngược lại, khi bản sắc chỉ còn được bảo tồn như một hiện vật, nó sẽ ngừng phát triển. Một bản sắc không còn được sống, không còn được cộng đồng tạo ra mỗi ngày, chỉ còn được chụp ảnh và trưng bày, thì đó không còn là bản sắc nữa. Đó chỉ là ký ức về một bản sắc đã từng tồn tại.

3.5. TỪ BẢN SẮC ĐẾN NGUYÊN TẮC THIẾT KẾ

Nếu Chương 3 đến đây trả lời câu hỏi bản sắc là gì và vì sao nó quan trọng, phần còn lại của cuốn sách phải trả lời một câu hỏi khó hơn, làm thế nào để biến bản sắc thành những quyết định thiết kế cụ thể. Đây cũng là nơi nhiều địa phương thất bại. Họ đầu tư rất nhiều công sức để nghiên cứu lịch sử, văn hóa và di sản, nhưng khi bắt tay vào quy hoạch, thiết kế không gian, tổ chức sự kiện hay xây dựng thương hiệu, tất cả những hiểu biết ấy gần như biến mất. Bản sắc được viết trong các báo cáo, còn các quyết định thực tế lại dựa trên xu hướng, sở thích của nhà đầu tư hoặc những mô hình đã thành công ở nơi khác.

Một con sông không thể tạo ra phù sa chỉ bằng cách treo biển đây là dòng sông màu mỡ. Phù sa chỉ xuất hiện khi dòng chảy mang theo những lớp đất được tích lũy từ thượng nguồn qua hàng trăm kilômét. Bản sắc vì thế không phải là mục tiêu cuối cùng của thiết kế trải nghiệm, mà là đầu vào quan trọng nhất. Mỗi quyết định về kiến trúc, cảnh quan, giao thông, dịch vụ công, lễ hội, truyền thông hay thương hiệu đều nên bắt đầu bằng một câu hỏi đơn giản, quyết định này làm cho bản sắc hiện rõ hơn, hay làm nó mờ đi?

Bản sắc không phải thứ để trang trí lên thiết kế, mà là tiêu chuẩn để lựa chọn giữa các phương án thiết kế. Điều này nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng trên thực tế lại là điểm bị bỏ qua nhiều nhất. Phần lớn các địa phương bắt đầu bằng việc hỏi nên xây gì, nên tổ chức lễ hội gì, nên làm biểu tượng gì. Câu hỏi đúng phải là điều gì phù hợp với bản sắc của nơi này?

3.5.1. Dịch bản sắc thành nguyên tắc thiết kế

Bản sắc không thể được chuyển nguyên xi thành một bản vẽ, một công trình hay một lễ hội. Giữa điều một nơi chốn là và điều một nơi chốn sẽ làm luôn cần một bước trung gian, nguyên tắc thiết kế.

Một thành phố cảng không nhất thiết phải xây mọi công trình theo hình cánh buồm. Một vùng cao không cần phủ đầy họa tiết thổ cẩm trên mọi bề mặt. Một đô thị có lịch sử công nghiệp cũng không cần biến mọi nhà máy cũ thành bảo tàng. Điều cần giữ không phải là hình thức, mà là logic hình thành bản sắc. Muốn làm được điều đó, mỗi quyết định nên đi qua một bộ lọc đơn giản.

Câu hỏi thứ nhất, điều này có thể tồn tại ở bất cứ đâu không?

Nếu câu trả lời là có, rất có thể thiết kế ấy chưa xuất phát từ bản sắc địa phương. Một quảng trường, một quán cà phê hay một lễ hội có thể đẹp, nhưng nếu đặt sang một thành phố khác mà vẫn hoàn toàn hợp lý thì giá trị khác biệt của nơi chốn gần như bằng không. Thiết kế càng dễ di chuyển, bản sắc càng yếu.

Ngoại lệ cần được ghi nhận ngay, nếu không nguyên tắc này sẽ trở thành một thứ mê tín. Một bệnh viện tốt có thể tồn tại ở bất cứ đâu. Một trường học tốt cũng vậy. Một hệ thống xe buýt đúng giờ, một nhà vệ sinh công cộng sạch, một vỉa hè đi được bằng xe lăn, tất cả đều vượt qua bài kiểm tra “có thể tồn tại ở bất cứ đâu” một cách hoàn hảo. Và tất cả đều quan trọng hơn bản sắc đối với chín mươi phần trăm số người sống ở đó. Nguyên tắc trên chỉ áp dụng cho những quyết định về sự khác biệt, không cho những quyết định về sự tử tế. Nhầm lẫn hai loại này là cách nhanh nhất để một địa phương có một biểu tượng đẹp và một trạm y tế không có bác sĩ.

Câu hỏi thứ hai, điều này làm bản sắc rõ hơn hay mờ đi?

Không phải mọi đổi mới đều củng cố bản sắc. Có những dự án tạo ra doanh thu ngắn hạn nhưng làm đứt gãy ký ức cộng đồng, phá vỡ nhịp sống hoặc thay thế những không gian vốn tạo nên cảm thức nơi chốn. Một quyết định đúng không chỉ được đo bằng hiệu quả kinh tế trước mắt mà còn bằng việc liệu sau mười hay hai mươi năm, người dân có còn nhận ra nơi mình đang sống hay không.

Câu hỏi thứ ba, hai mươi năm nữa người dân còn tự hào về quyết định này không?

Du khách thường chỉ nhìn một nơi trong vài ngày, nhưng cư dân sẽ sống cùng quyết định ấy trong nhiều thập kỷ. Tiêu chuẩn cuối cùng vì thế không phải là có thu hút khách không, mà là có trở thành một phần đáng tự hào của nơi chốn không?

Câu hỏi này có một vấn đề mà người đặt ra nó nên thừa nhận. Nó bất khả thi. Không ai dự báo được lòng tự hào của một cộng đồng sau hai mươi năm, vì cộng đồng ấy sẽ gồm những người chưa sinh ra, những người sẽ chuyển đến và những người sẽ đi. Tháp Eiffel bị ba trăm nghệ sĩ và trí thức Paris ký tên phản đối dữ dội khi nó được dựng lên, bị gọi là một cột đèn lồ bịch làm nhục thành phố. Bốn mươi năm sau, không ai còn nhớ bản kiến nghị ấy. Nếu Paris năm 1887 áp dụng đúng câu hỏi thứ ba của chúng ta, tháp Eiffel đã không tồn tại. Bộ lọc này vì thế nên được dùng để loại bỏ những thứ rõ ràng là rác, chứ không nên được dùng để loại bỏ những thứ gây tranh cãi. Rất nhiều thứ vĩ đại đã bắt đầu bằng việc gây tranh cãi.

Quyền từ chối

Ba câu hỏi trên dẫn đến một năng lực quan trọng nhưng hiếm khi được nhắc đến, quyền từ chối. Một địa phương có bản sắc mạnh không chỉ biết mình nên làm gì, mà còn biết mình không nên làm gì. Không phải mọi xu hướng quốc tế đều cần được sao chép. Không phải mọi sự kiện nổi tiếng đều cần được tổ chức. Không phải mọi khoản đầu tư đều đáng để đánh đổi một phần bản sắc đã tích lũy qua nhiều thế hệ. Trong quản trị nơi chốn, khả năng nói không đôi khi quan trọng hơn khả năng nói có. Mỗi lần từ chối một ý tưởng không phù hợp cũng là một lần bảo vệ sự nhất quán của bản sắc.

Nhưng quyền từ chối là một quyền chỉ tồn tại khi người ta có tiền. Một tỉnh có ngân sách tự chủ có thể từ chối một dự án bất động sản nghỉ dưỡng ăn hết bờ biển. Một tỉnh phụ thuộc gần như hoàn toàn vào trợ cấp thì không, vì nhà đầu tư biết điều đó và họ đàm phán trên cơ sở đó. Chúng ta thường nói về quyền từ chối như một phẩm chất đạo đức, như thể một số địa phương có nó còn một số thì thiếu bản lĩnh. Nó không phải một phẩm chất. Nó là một hàm số của bảng cân đối tài chính. Chương 8 sẽ quay lại với điều này, vì nó là trở ngại lớn nhất mà toàn bộ cuốn sách này phải đối mặt và cũng là trở ngại mà cuốn sách này giải quyết ít nhất.

Bản sắc không trả lời chính xác phải xây gì, nhưng nó giúp loại bỏ rất nhiều phương án không nên xây. Trong thiết kế trải nghiệm địa phương, đôi khi biết điều gì không nên làm còn quan trọng hơn biết điều gì nên làm.

3.5.2. Bản sắc tạo ra giá trị kinh tế

Trong kinh tế học, giá trị hiếm khi đến từ việc có nhiều hơn, mà thường đến từ việc khó thay thế hơn. Một sản phẩm phổ thông luôn phải cạnh tranh bằng giá. Một sản phẩm độc bản có thể cạnh tranh bằng ý nghĩa, cảm xúc và sự lựa chọn của con người. Bản sắc vì thế không chỉ là một khái niệm văn hóa. Nó là một tài sản kinh tế.

Bản sắc tạo ra tính độc bản

Trong một thế giới mà kiến trúc, hạ tầng, trung tâm thương mại hay khu nghỉ dưỡng ngày càng giống nhau, thứ hiếm nhất không còn là công nghệ xây dựng mà là câu chuyện chỉ nơi này mới có.

Không ai đến Napoli chỉ để ăn pizza. Pizza có thể được làm ở khắp thế giới. Điều khiến hàng triệu người vẫn tìm đến thành phố miền Nam nước Ý là cảm giác được ăn món ăn ấy trong chính nơi nó được sinh ra, giữa những con phố, giọng nói, nhịp sống và lịch sử đã tạo nên nó. Giá trị nằm ở bối cảnh, không chỉ ở sản phẩm.

Bản sắc tạo ra giá trị gia tăng

Hai ly cà phê có thể giống nhau về hạt, giống nhau về cách pha, nhưng giá trị mà khách hàng sẵn sàng trả lại rất khác nếu một ly gắn với một không gian có câu chuyện, có ký ức và có cảm thức nơi chốn. Chương 1 đã làm rõ điều này bằng một con số. Một ki-lô-gam cà phê nhân xuất khẩu có giá vài đô la và pha được khoảng tám mươi ly. Nếu mỗi ly bán năm đô la trong một không gian đủ đẹp, cùng lượng vật chất ấy tạo ra khoảng bốn

trăm đô la. Toàn bộ phần chênh lệch được tạo ra bởi những thứ không có trong hạt.^[1]

Nhưng ở chương này, câu hỏi phải đi xa hơn một bước. Bối cảnh ấy là của ai? Nếu quán cà phê thuộc về một chuỗi có trụ sở ở Singapore, nếu mặt bằng thuộc về một quỹ đầu tư, nếu người pha chế là lao động nhập cư trả lương theo giờ, thì bốn trăm đô la ấy được tạo ra từ bản sắc của một nơi chốn và được chuyển đi khỏi nơi chốn ấy vào cuối mỗi quý. Bản sắc đã làm việc. Nó chỉ không được trả lương. Đây là rò rỉ thứ tư trong chuỗi chuyển hoá mà Chương 1 đã cảnh báo và nó là loại rò rỉ duy nhất mà nạn nhân không nhìn thấy dòng nước chảy đi.

Bản sắc tạo ra lòng trung thành

Con người quay lại một nơi không phải vì đã từng tiêu tiền ở đó, mà vì họ cảm thấy mình có một mối quan hệ với nơi ấy. Một du khách trở lại nhiều lần. Một sinh viên sau khi tốt nghiệp vẫn thường xuyên ghé thăm. Một người đã chuyển đi nơi khác vẫn giới thiệu quê hương mình cho bạn bè. Một doanh nhân tiếp tục đầu tư vì cảm thấy mình thuộc về cộng đồng ấy.

Chi phí giữ một người đã gắn bó luôn thấp hơn rất nhiều so với chi phí liên tục tìm kiếm những người hoàn toàn mới. Trong ngôn ngữ kinh doanh, đó là giá trị vòng đời của khách hàng. Trong quản trị địa phương, đó là giá trị vòng đời của mối quan hệ giữa con người và nơi chốn.

.....
1. Định mức pha chế phổ biến, khoảng mười hai đến mười lăm gam bột cho một ly, là ước lượng minh hoạ. Con số thay đổi theo phương pháp pha chế và giá thị trường. Đây là minh hoạ về cơ chế, không phải một tính toán tài chính.

Bản sắc thu hút đúng người, thay vì thu hút mọi người

Một sai lầm phổ biến là cố gắng làm hài lòng tất cả. Khi đó, địa phương trở nên an toàn nhưng nhạt nhòa. Bản sắc mạnh luôn có tính lựa chọn. Nó khiến một số người yêu thích mãnh liệt, một số người thấy không phù hợp, nhưng hiếm khi tạo ra sự thờ ơ. Chính vì thế, nó giúp địa phương thu hút những cư dân, doanh nghiệp, nhà đầu tư và du khách có cùng hệ giá trị với mình.

Một thành phố sáng tạo sẽ hấp dẫn người sáng tạo. Một đô thị đại học sẽ thu hút người muốn học tập và nghiên cứu. Khi con người và bản sắc phù hợp với nhau, chi phí giữ chân giảm xuống, còn mức độ gắn bó lại tăng lên. Cạnh tranh giữa các địa phương trong thế kỷ XXI vì thế không còn là cuộc đua để được nhiều người biết đến nhất. Quan trọng hơn là được đúng những người mình cần biết đến.

Câu ấy nghe rất chiến lược và nó ẩn giấu một quyết định chính trị mà không ai muốn nói ra. “Thu hút đúng người” cũng có nghĩa là không thu hút những người khác. Khi một thành phố tuyên bố mình định vị là đô thị của tri thức và đổi mới sáng tạo, thông điệp ấy có thể khiến một số nhóm người như người bán hàng rong, người lao động phổ thông và người nhập cư không bằng cấp cảm thấy rằng họ ít được tính đến trong bản kế hoạch. Có thể không ai viết điều đó vào nghị quyết. Nhưng giá thuê nhà sẽ phản ánh điều đó, dần dần, qua từng năm, cho đến khi thành phố ấy có đúng loại dân cư mà nó muốn thu hút và ngày càng ít chỗ cho những nhóm khác. Nhiều chiến lược bản sắc đều là một chiến lược nhân khẩu học được viết bằng ngôn ngữ văn hoá và sự trung thực tối thiểu là thừa nhận điều đó.

3.5.3. Bốn ngộ nhận về bản sắc

Ngộ nhận thứ nhất, bản sắc là di sản

Di sản là phần được thừa hưởng từ quá khứ. Bản sắc là cách một cộng đồng đang sống trong hiện tại. Một ngôi thành cổ có thể là di sản, nhưng nếu xung quanh chỉ còn những cửa hàng bán đồ lưu niệm giống hệt nhau, cư dân dần rời đi và đời sống thường nhật biến mất, thì bản sắc của nơi ấy đang suy yếu dù di sản vẫn còn nguyên.

Ngược lại, nhiều thành phố trẻ không có nhiều di tích hàng trăm năm tuổi vẫn hình thành bản sắc rất mạnh nhờ lối sống, văn hóa sáng tạo, cộng đồng doanh nghiệp hay môi trường học thuật. Di sản có thể là một phần của bản sắc, nhưng không bao giờ đồng nghĩa với bản sắc.

Ngộ nhận thứ hai, bản sắc là logo hay bộ nhận diện thương hiệu

Khi một địa phương muốn xây dựng bản sắc, việc đầu tiên thường là tổ chức cuộc thi thiết kế logo, khẩu hiệu hoặc bộ nhận diện. Đó là sự đảo ngược trình tự. Logo chỉ là biểu tượng của bản sắc, giống như quốc kỳ là biểu tượng của một quốc gia chứ không phải quốc gia ấy. Một thiết kế đẹp không thể tạo ra bản sắc nếu phía sau nó không có một câu chuyện thật, một cộng đồng thật và một lối sống thật. Nếu ngày mai thay toàn bộ logo của một thành phố mà không ai nhận ra sự khác biệt trong đời sống hằng ngày, điều đó cho thấy logo chưa bao giờ là bản sắc.

Ngộ nhận thứ ba, bản sắc là lễ hội

Không ít địa phương tin rằng chỉ cần tổ chức thêm vài lễ hội lớn là sẽ có bản sắc. Thực tế hoàn toàn ngược lại. Lễ hội chỉ là

một khoảnh khắc trong năm. Bản sắc được tạo nên bởi ba trăm sáu mươi lăm ngày còn lại. Một lễ hội có thể thu hút hàng trăm nghìn người trong vài ngày nhưng không thể bù đắp cho những trải nghiệm nghèo nàn mà cư dân phải đối mặt mỗi ngày. Đường phố, trường học, công viên, chợ, quán ăn, thư viện, bến xe hay cách người dân ứng xử với nhau mới là nơi bản sắc được sản xuất liên tục.

Ngộ nhận thứ tư, bản sắc là khẩu hiệu

Thành phố đáng sống, điểm đến xanh, thành phố sáng tạo, thủ phủ đổi mới, là những khẩu hiệu xuất hiện ngày càng nhiều. Khẩu hiệu không sai. Điều sai là tin rằng đặt tên sẽ tạo ra thực tế. Không một địa phương nào trở nên đáng sống chỉ vì tự nhận mình đáng sống. Khẩu hiệu chỉ có giá trị khi nó mô tả điều mà con người đã cảm nhận được trước đó. Nếu trải nghiệm thực tế không khớp với lời hứa, khẩu hiệu sẽ nhanh chóng trở thành nguồn gốc của sự thất vọng.

Bốn ngộ nhận trên đều có chung một điểm, chúng nhầm lẫn giữa bản sắc và biểu hiện của bản sắc. Nhưng ở đây cần một sự trung thực cuối cùng và nó là sự trung thực khó nhất của chương này. Cả bốn ngộ nhận ấy đều tồn tại vì chúng có ích. Một logo được duyệt trong ba tháng. Một lễ hội có thể báo cáo sau ba ngày. Một khẩu hiệu có thể in lên băng-rôn trước kỳ họp. Còn bản sắc thì không quyết toán được, không cắt băng khánh thành được và không ai được thăng chức nhờ nó. Người ta không làm sai vì không hiểu. Người ta làm sai vì hệ thống chỉ thưởng cho cái sai. Chừng nào chưa ai sửa được điều đó, thì mọi chương sách như chương này chỉ là một lời khuyên tốt gửi vào một cấu trúc khuyến khích xấu và ai cũng biết ai sẽ thắng trong việc triển khai nó.

3.5.4. Thiết kế trải nghiệm là làm cho bản sắc được sống mỗi ngày

Khi nói đến bản sắc, người ta thường nghĩ đến những điều đặc biệt. Một di tích nổi tiếng, một lễ hội lớn, một công trình biểu tượng. Nhưng một nơi chốn không chỉ được sống bằng những khoảnh khắc đặc biệt. Nó còn được sống bằng hàng triệu trải nghiệm bình thường diễn ra mỗi ngày. Một người mẹ đưa con đến trường. Một sinh viên ngồi học trong thư viện. Một người cao tuổi đi bộ dưới hàng cây quen thuộc. Một người bán hàng chào khách bằng giọng địa phương. Chính những trải nghiệm lặp đi lặp lại ấy mới là nơi bản sắc tồn tại lâu nhất.

Nếu bản sắc chỉ xuất hiện trong các dịp lễ hội, trong các chiến dịch truyền thông hay trên những tấm pano quảng bá, thì đó là một bản sắc được trưng bày chứ chưa phải một bản sắc đang được sống. Thiết kế trải nghiệm vì thế không bắt đầu từ việc tạo ra những khoảnh khắc gây ấn tượng mạnh, mà bắt đầu từ việc làm cho đời sống hằng ngày trở nên nhất quán với bản sắc của nơi chốn. Một thành phố sáng tạo phải để người dân cảm nhận được sự sáng tạo ngay trong trường học, thư viện, không gian công cộng và cách chính quyền làm việc. Một đô thị ven sông phải để dòng sông hiện diện trong nhịp sống mỗi ngày, chứ không chỉ trong logo hay khẩu hiệu. Khi những trải nghiệm ấy được lặp lại đủ lâu, chúng dần hình thành ký ức. Ký ức tạo nên cảm thức nơi chốn. Cảm thức nuôi dưỡng sự gắn bó. Và những con người gắn bó lại tiếp tục tạo ra những trải nghiệm mới cho thế hệ sau. Thương hiệu vì thế không phải điểm khởi đầu của chu trình mà là kết quả của nó. Một nơi chốn không trở nên nổi tiếng vì đã kể một câu chuyện hay. Nó trở nên nổi tiếng vì đã sống câu chuyện ấy đủ lâu để người khác tự kể thay mình.

Đến đây, Chương 3 hoàn thành vai trò của mình. Chúng ta đã đi từ việc hiểu bản sắc được hình thành như thế nào, cách nhận diện bản sắc thật, vì sao bản sắc tạo ra cảm thức nơi chốn và sự gắn bó, cho đến việc chuyển hóa bản sắc thành các nguyên tắc thiết kế. Có thể xem bản sắc là nguồn vốn gốc của một địa phương, vô hình nhưng quyết định giá trị của mọi trải nghiệm được tạo ra sau đó.

Mỗi cuốn sách đều có giới hạn của mình. Chương này cũng vậy. Có những điều nó đã cố gắng lý giải và cũng có những điều nó mới chỉ kịp đặt ra. Chương này đã dành nhiều trang để lập luận rằng bản sắc là thứ không thể sao chép và ở mỗi phần, một ngoại lệ lại xuất hiện. Váy Kilt Scotland được phát minh. Dubai thắng mà không có bản sắc nào. Phi nơi chốn là thứ hàng trăm triệu người đã chủ động chọn. Kiến trúc Pháp là sản phẩm của ý thức hệ thực dân. Chợ nổi là cái bóng của một vấn đề đã được giải quyết. Cái không thể sao chép, một khi được nhận ra, lập tức trở thành cái có thể mua và Hội An là bằng chứng.

Vậy thì còn lại gì? Còn lại một điều duy nhất và nó đủ. Không ai có thể vay thời gian. Mọi thứ khác trong chương này có thể bị bẻ gãy bởi một ngoại lệ. Điều đó thì không. Một địa phương có thể mua kiến trúc, thuê chuyên gia, nhập khẩu mô hình, phát minh truyền thống, thậm chí bịa ra một huyền thoại rồi sống với nó cho đến khi nó thành thật. Nhưng nó phải sống. Nó phải để thời gian đi qua. Nó phải chấp nhận rằng lớp phù sa năm nay mỏng đến mức không ai đo được và vẫn tiếp tục bồi, không phải vì nhìn thấy kết quả, mà vì nếu ngừng thì mọi lớp đã có sẽ bắt đầu bị cuốn đi.

Đó là toàn bộ điều mà chương này muốn nói. Phần còn lại là kỹ thuật. Nhưng kỹ thuật cũng là chỗ mà tiền bạc được quyết định,

nên không thể bỏ qua nó. Nếu bản sắc là phù sa, thì Chương 4 sẽ đặt một câu hỏi khác hẳn. Làm thế nào để lớp phù sa ấy không chỉ tạo nên ký ức, mà còn trở thành một loại tài sản có thể tích lũy, sinh lợi và truyền lại cho thế hệ sau. Phù sa nằm trong lòng đồng bằng thì không ai đem ra ngân hàng thế chấp được. Nó chỉ thành của cải khi có người trồng lúa trên đó. Câu hỏi của chương sau vì thế rất cụ thể, một địa phương đo lường thứ tài sản vô hình này bằng cách nào, hạch toán nó ra sao và làm gì để nó không bị khai thác cạn kiệt bởi chính những người đang hưởng lợi từ nó.

Ca nghiên cứu: Cà phê trứng và cái mà Hà Nội suýt nữa đã không nhìn thấy

Khoảng giữa thập niên 1940, khi sữa tươi khan hiếm ở Hà Nội, một người pha chế đánh lòng đỏ trứng với đường thay cho sữa rồi đổ lên cà phê. Đó là một giải pháp cho một sự thiếu thốn. Không ai gọi đó là di sản. Nó đơn giản là cách người ta xoay xở. Trong gần bảy mươi năm sau đó, cà phê trứng ở lại trong những căn gác nhỏ, không xuất hiện trong bất kỳ tài liệu xúc tiến nào. Các chiến dịch quảng bá thời kỳ ấy nói về Văn Miếu, về nghìn năm văn hiến, những thứ trang trọng, những thứ mà một hội đồng có thể phê duyệt mà không phải tranh cãi.

Cái làm cà phê trứng nổi lên không phải là một quyết định chính sách. Đó là những người nước ngoài viết blog, rồi những đoạn video ngắn. Đến khi bộ máy nhận ra thì thứ đồ uống ấy đã thành một trong những lý do khiến người ta bay đến.

Điều đáng suy nghĩ nằm ở cấu trúc của sự bỏ sót này. Bản sắc mà một địa phương tự nhận thường là bản sắc mà nó muốn được thấy, cao quý, lâu đời, có thể đặt lên bệ thờ. Còn bản sắc thật thì gắn với sự thiếu thốn, với việc xoay xở, với những gì người ta

không thấy đáng tự hào, chính vì nó quá đổi bình thường với họ. Lớp nhân học của bản sắc, cách người ta ứng phó với hoàn cảnh, hầu như không bao giờ được đưa vào các bản quy hoạch. Nó bị coi là không đủ trang trọng. Nhưng đó lại chính là lớp mà người ngoài nhìn thấy đầu tiên và cũng là lớp không thể sao chép.

Bây giờ hãy để ý điều đã xảy ra tiếp theo. Cà phê trứng thành công đến mức nó xuất hiện ở mọi quán cà phê trong phố cổ, ở sân bay, trong các chuỗi và ở cả Sài Gòn. Nó được đưa vào thực đơn tiếng Anh. Nó có phiên bản đóng chai. Trong quá trình ấy, nó thôi là một cách xoay xở và trở thành một sản phẩm. Nghịch lý của cả chương này đã bắt đầu vận hành ngay trên chính câu chuyện của nó. Cái làm nó độc bản là việc nó không được thiết kế. Bây giờ nó đã được thiết kế.

Câu hỏi khó và cuốn sách này không có câu trả lời. Nếu hôm nay có một thứ tương tự đang tồn tại ở địa phương của bạn, một cách xoay xở nào đó mà chưa ai để ý, thì việc bạn nhận ra nó là cứu nó hay là bắt đầu giết nó?



GHI CHÚ CHUNG

Các số liệu định lượng trong chương được dẫn tại thời điểm biên soạn. Phần lớn là chỉ số được cập nhật định kỳ, người đọc nên tham chiếu bản mới nhất khi trích dẫn lại. Các ví dụ về Hội An, Kyoto, Napoli, Songdo, Barcelona và Bilbao được sử dụng như minh họa cho cơ chế, không nhằm mục đích đánh giá chính sách của các địa phương này.

CHƯƠNG 4

TÀI SẢN TRẢI NGHIỆM CỦA NƠI CHỐN

Chương chuyển từ bản sắc sang tài sản, giải thích vì sao nơi giàu bản sắc nhất đôi khi lại nghèo nhất khi không biết chuyển hoá. Sáu nguồn tài sản trải nghiệm được kiểm kê, từ con người và vốn xã hội đến thể chế và danh tiếng số, xếp thành ba tầng. Chương trình bày chuỗi bảy mắt xích chuyển hoá tài sản thành thịnh vượng và chỉ ra điểm đứt gãy của Việt Nam nằm ở mắt xích cuối. Một bảng cân đối tài sản trải nghiệm được đề xuất, với bên tài sản, khấu hao, nợ và giá trị ròng của nơi chốn. Chương khép lại bằng bảy chỉ số, năm quy luật tích lũy và cách phân biệt tăng trưởng với tích lũy.



T háng 10 năm 2022, chính quyền quận Hoàn Kiếm dựng rào chắn hai đầu đoạn đường ray chạy qua phố Phùng Hưng. Lý do được nêu là an toàn. Lý do ấy đúng. Đoàn tàu chạy cách ghế nhựa của du khách chưa đầy một mét, đường ray là đất của ngành đường sắt, tai nạn chỉ là vấn đề thời gian. Nhưng cái bị rào lại không phải một quán cà phê. Nó là thứ mà thành phố Hà Nội, với tất cả ngân sách xúc tiến du lịch của mình trong hai thập kỷ, chưa bao giờ tạo ra được. Café đường tàu không có kiến trúc. Không có công nghệ. Không có nhà đầu tư. Nó chỉ có một điều duy nhất, một khoảnh khắc mười giây mà không nơi nào khác trên trái đất này có thể bán được. Cùng năm ấy, cả nước khánh thành hàng chục quảng trường mới.^[1] Không quảng trường nào trong số đó xuất hiện trên một triệu bức ảnh.

Chuyện này không đơn giản là một nghịch lý dễ chịu để mở đầu một chương sách. Nó là một cái bẫy. Bởi người viết chương này và cả người đọc nó, đều đang đứng trước cùng một cảm dỗ, gọi tên cái phố cafe đường ray ấy là tài sản, đưa nó vào một bảng cân đối, rồi bắt đầu quản trị nó. Mà chính việc gọi tên có thể là bước đầu tiên giết chết nó. Một tài sản không được nhận diện thì không được bảo vệ. Nó chỉ đơn giản là biến mất và biến mất một cách lặng lẽ đến mức không ai kịp viết một dòng nào vào biên bản.

.....
1. Thông báo của UBND quận Hoàn Kiếm và báo chí trong nước cùng thời điểm. Việc rào chắn và đình chỉ kinh doanh dọc đường ray đoạn Phùng Hưng, Trần Phú diễn ra năm 2022 với lý do an toàn hành lang đường sắt. Dường như minh họa cơ chế, không nhằm đánh giá quyết định hành chính cụ thể.

Suốt hàng nghìn năm, các đô thị vẫn tích lũy giá trị theo cách ấy. Quảng trường, chợ, bến cảng, con ngõ, quán ăn gia truyền, không nơi nào nổi tiếng từ ngày đầu. Chúng trở thành tài sản vì hàng trăm năm trải nghiệm của con người lắng lại ở đó. Từng lớp một. Giống cách phù sa lắng xuống một khúc quanh của dòng sông, không ai nhìn thấy trong một mùa nước, nhưng sau một thế kỷ thì đã thành bãi bồi mà người ta trồng lúa trên đó.^[1]

Cách quản trị của chúng ta thì đi ngược. Chúng ta kiểm đếm công trình, thống kê diện tích đất, cộng tổng vốn đầu tư. Còn khu chợ sáng, hàng cây cổ thụ, cảm giác an toàn khi bước ra đường lúc mười một giờ đêm, những thứ ấy không nằm trong bảng cân đối nào. Chúng vẫn tạo ra giá trị mỗi ngày. Chỉ là không ai ghi vào sổ cái.

Lập luận của chương này là nếu một trải nghiệm có thể thu hút con người, tạo ra ký ức, khiến họ quay lại, làm tăng giá đất, kéo theo đầu tư và lan truyền hình ảnh của một nơi chốn, gia tăng tình yêu với thương hiệu, thì nó không còn là một hiện tượng văn hoá. Nó là một loại tài sản. Và như mọi tài sản, nó tích lũy hoặc tiêu hao, sinh lợi hoặc khấu hao, được bồi đắp hoặc bị khai thác đến cạn. Điều khác biệt là phần lớn tài sản ấy vô hình. Chúng thường chỉ được nhận ra vào đúng ngày đã mất.

1. Nguồn: Báo cáo Ủy hội sông Mekong quốc tế (MRC) và các công bố khoa học về động lực trầm tích lưu vực Mekong. Lượng trầm tích thường được ước tính khoảng một trăm sáu mươi triệu tấn mỗi năm ở trạng thái tự nhiên và suy giảm mạnh sau khi các đập thượng nguồn vận hành.

4.1. TỪ BẢN SẮC ĐẾN TÀI SẢN

Có rất nhiều nơi có bản sắc. Không phải nơi nào cũng giàu. Napoli có bản sắc mạnh từ hai nghìn năm. Havana cũng vậy. Một bản người Dao ở Lào Cai cũng vậy. Người dân biết mình là ai, sống theo tập quán riêng, kể những câu chuyện không nơi nào có. Bản sắc tự thân không tạo ra một đồng nào. Nó có thể tồn tại rất lâu mà vẫn nghèo, vẫn mất dân, vẫn bị lãng quên.

Vậy bản sắc trở thành tài sản từ lúc nào? Không phải khi nó được gọi tên. Không phải khi được công nhận di sản hay xuất hiện trên logo tỉnh. Bản sắc trở thành tài sản khi nó bắt đầu tạo ra giá trị lặp đi lặp lại trong thời gian dài. Khi người dân muốn ở lại vì nó. Khi người tài chọn chuyển đến vì nó. Khi du khách quay lại thay vì ghé một lần. Khi doanh nghiệp tin rằng nơi ấy có một tương lai khác biệt và bỏ tiền vào niềm tin ấy. Bản sắc là điều làm một nơi khác đi. Tài sản là điều tiếp tục sinh lợi nhờ chính sự khác đi ấy.

4.1.1. Nơi giàu bản sắc nhất thường là nơi nghèo nhất

Những nơi nghèo nhất đôi khi kể những câu chuyện hay nhất. Một bản vùng cao có thể lưu giữ ngôn ngữ, nghề dệt, nghi lễ, cách sống được tích lũy qua nhiều trăm năm. Người già vẫn nhớ từng câu hát. Mỗi bậc đá đều có chuyện. Đo bằng chiều dày văn hoá, đó là nơi rất giàu. Đo bằng thu nhập và khả năng giữ chân người trẻ, đó là nơi rất nghèo. Người trẻ đi. Nghề mất người nối. Nhà cũ mục dần.

Nhưng phải nhận thức được đây là chỗ mà rất nhiều tài liệu về phát triển địa phương nói dối một cách lịch sự. Chúng ta thường trình bày sự nghèo ấy như một vấn đề kỹ thuật, thiếu vốn, thiếu

hạ tầng, thiếu kết nối thị trường. Cứ như thế chỉ cần thêm một con đường và một sàn thương mại điện tử là xong.

Sự thật khác hẳn. Nhiều cộng đồng nghèo không phải vì họ chưa biết cách bán bản sắc. Họ nghèo vì họ đã chọn không bán. Người phụ nữ Dao mất bốn tháng thuê một tấm áo cưới không định giá nó bằng giờ công. Cô ấy không tính. Đến lúc có người trả giá theo giờ công, cô ấy sẽ phát hiện ra rằng bốn tháng lao động của mình rẻ hơn hai tuần làm công nhân ở khu công nghiệp Bắc Ninh. Và cô ấy sẽ đi Bắc Ninh.

Đó không phải một thất bại về chính sách. Đó là một phép tính đúng. Và nếu ta thấy phép tính ấy sai, thì cái sai không nằm ở cô ấy. Nó nằm ở chỗ thị trường định giá bốn tháng lao động thuê tay bằng hai tuần lắp ráp linh kiện. Mọi chiến lược phát triển dựa trên bản sắc, kể cả chiến lược mà cuốn sách này đang trình bày, đều phải bắt đầu bằng việc thừa nhận rằng nó đang đề nghị ai đó ở lại với một mức thu nhập thấp hơn, để cái đẹp mà người khác được hưởng vẫn còn ở đó. Đề nghị ấy chỉ trở nên tử tế khi nó đi kèm một cơ chế bù đắp thật. Nếu không, nó chỉ là chủ nghĩa lãng mạn được trả tiền bởi người nghèo.

4.1.2. Ba điều kiện và một câu hỏi mà ba điều kiện ấy không trả lời được

Bản sắc trở thành tài sản khi hội đủ ba điều kiện. Nó phải được nhận diện, tức là cộng đồng và chính quyền cùng thấy nó tồn tại. Nó phải chuyển hoá được, tức là có cách để người ngoài chạm vào nó mà không phá vỡ nó. Và nó phải sinh lợi lặp lại, tức là dòng giá trị phải quay về nuôi chính cái nguồn đã sinh ra nó. Ba điều kiện ấy đúng. Chúng cũng là ba điều kiện mà mọi tài liệu tư vấn đều nói.

Điều kiện thứ nhất, nhận diện, nghe dễ nhất và thực ra khó nhất. Nhận diện không phải là kiểm kê. Kiểm kê là việc một đoàn công tác đi ba ngày, chụp ảnh, điền biểu mẫu và nộp báo cáo. Nhận diện là việc cả một cộng đồng cùng đi đến kết luận rằng thứ mình vẫn coi là bình thường thì hoá ra không bình thường. Việc ấy mất nhiều năm và không thể ép.

Điều kiện thứ hai, khả năng chuyển hoá, là nơi mà phần lớn các dự án chết. Một nghi lễ vòng đời của người Ê Đê có giá trị văn hoá cực lớn và gần như không có cách nào để một du khách chạm vào nó mà không phá vỡ nó. Không phải mọi bản sắc đều chuyển hoá được. Thừa nhận điều đó không phải là bi quan. Đó là điều kiện tiên quyết để không phá hỏng thứ mình định giữ.

Điều kiện thứ ba, sinh lợi lặp lại, là điều kiện duy nhất có thể đo được và vì thế nó là điều kiện duy nhất được các báo cáo quan tâm. Hai điều kiện đầu bị bỏ qua không phải vì chúng không quan trọng, mà vì chúng không lên được bảng.

Điều mà chúng không nói là điều này. Ba điều kiện ấy giả định rằng cộng đồng muốn được nhận diện. Rất nhiều cộng đồng không muốn. Người Amish ở Pennsylvania không muốn. Nhiều làng chài miền Trung không muốn, họ chỉ muốn con cái có việc làm và không phải đi biển nữa. Sự im lặng ấy không phải là thiếu hiểu biết. Nó là một lựa chọn và nó là một lựa chọn mà bất kỳ chiến lược phát triển nào cũng có nghĩa vụ tôn trọng trước khi bắt đầu vẽ sơ đồ.

4.1.3. Bốn ranh giới cần phân biệt

Trước khi kiểm kê bất cứ thứ gì, cần phân biệt bốn thứ thường bị trộn lẫn.

Một mỏ đá vôi là tài nguyên. Một vịnh biển được cộng đồng cùng giữ và cùng hưởng lợi là tài sản. Một tour ba ngày hai đêm là sản phẩm. Còn cái mà người ta kể lại cho bạn bè sau khi về, đó mới là thương hiệu và nó là thứ duy nhất trong bốn thứ ấy mà địa phương không kiểm soát được.

Bảng 4.1. Bốn khái niệm nền tảng: tài nguyên, tài sản, trải nghiệm và thương hiệu

Khái niệm	Bản chất	Sai lầm thường gặp
Tài nguyên	Cái có sẵn, chưa qua chuyển hoá	Tưởng có tài nguyên là có tài sản
Tài sản	Cái tạo giá trị lặp lại theo thời gian	Tưởng mọi tài sản đều dễ khai thác
Sản phẩm	Cái được đóng gói để bán	Tưởng có sản phẩm là có thương hiệu
Thương hiệu	Kỳ vọng chung của xã hội về nơi chốn	Tưởng thương hiệu là logo và khẩu hiệu

Ranh giới giữa bốn khái niệm ấy không phải chuyện học thuật. Nó quyết định ngân sách. Một tỉnh nhăm tài nguyên với tài sản sẽ đầu tư vào việc khai thác nhiều hơn thay vì đầu tư vào việc giữ. Một tỉnh nhăm sản phẩm với thương hiệu sẽ chi tiền cho quảng cáo trong khi trải nghiệm thực tế đang xuống cấp và mỗi đồng quảng cáo ấy sẽ đẩy nhanh ngày vỡ của khoảng cách giữa lời hứa với thực tế.

Có một quy tắc đơn giản để tự kiểm tra. Nếu bạn có thể tăng nó bằng tiền trong vòng mười hai tháng, nó không phải tài sản cốt lõi. Nó là hạ tầng, là sản phẩm, là truyền thông. Tài sản cốt lõi là thứ mà tiền chỉ có thể bảo vệ, không thể tạo ra.

4.2. SÁU NGUỒN TÀI SẢN TRẢI NGHIỆM

Tài sản trải nghiệm của một nơi chốn nằm rải rác trong sáu nhóm. Chúng không ngang nhau. Việc đối xử với chúng như nhau là sai lầm phổ biến nhất trong quản trị địa phương và nó tốn kém hơn hầu hết các sai lầm khác vì nó không gây ra một vụ bê bối nào.

4.2.1. Con người và vốn xã hội

Đây là tài sản đầu tiên và cũng là tài sản khó phục hồi nhất. Một con số để thấy độ nghiêm trọng. Trong giai đoạn từ 2019 đến 2023, nhiều tỉnh miền Trung và đồng bằng sông Cửu Long ghi nhận tăng trưởng dân số âm do di cư thuần, dù tỷ suất sinh vẫn dương. Nghĩa là người không chết đi, người bỏ đi. Con số cụ thể khác nhau giữa các tỉnh và giữa các cách tính, nhưng chiều của nó thì không có tranh cãi. Trong khi đó, gần như không có bản quy hoạch phát triển cấp tỉnh nào coi đó là một khoản mất tài sản. Nó được ghi nhận là một chỉ tiêu dân số. Không phải vì con người quý giá theo nghĩa đạo đức, dù họ quý giá. Mà vì con người là tài sản duy nhất trong sáu nhóm có khả năng bỏ đi. Một dòng sông không thể chuyển đến tỉnh khác. Một nghệ nhân thì có thể.

Vốn xã hội là mạng lưới vô hình của sự tin cậy giữa những con người ấy. Nó gồm bốn lớp, niềm tin, chuẩn mực, khả năng hợp tác và cảm thức cộng đồng. Không lớp nào trong bốn lớp ấy xuất hiện trong bất kỳ báo cáo kinh tế xã hội cấp tỉnh nào của Việt Nam.

Có một loại người mà mọi nơi chốn đều cần và không nơi nào biết cách giữ, người kết nối. Đó là người biết ai làm được việc gì, biết dẫn ai đến gặp ai, biết một cuộc gọi vào lúc chín giờ tối là

hợp lý hay hỗn. Người ấy không có chức danh. Khi người ấy rời đi hoặc mất, cả một hệ thống quan hệ sụp trong im lặng và phải mất mười năm mới có người khác thay được.

Bên cạnh người kết nối, có ba loại người khác mà một nơi chốn không thể thiếu. Người giữ nghề, là người còn biết cách làm một việc mà máy chưa làm thay được. Người truyền tri thức, là người biết cách dạy lại hôn nghề, một năng lực hoàn toàn khác với năng lực làm giỏi. Và người tạo cộng đồng, là người tổ chức được một đám giỗ, một hội làng, một buổi họp tổ dân phố mà người ta thực sự đến. Bốn loại người ấy có một điểm chung. Không ai trong số họ nằm trong biên chế. Không ai trong số họ có ngân sách. Và tất cả bọn họ đều đang già đi.

Thêm nữa, vốn xã hội cũng có mặt trái mà các tài liệu về nó thường bỏ qua một cách đáng ngờ. Một cộng đồng gắn bó chặt là một cộng đồng khó vào. Cùng cái mạng lưới tin cậy giúp người ta cho nhau vay tiền không cần giấy tờ cũng là cái mạng lưới khiến người mới đến mãi mãi là người ngoài. Nhiều làng nghề Việt Nam giữ được bí quyết suốt ba trăm năm chính bằng cơ chế ấy. Và cũng chính bằng cơ chế ấy, họ chết cùng bí quyết của mình.

4.2.2. Thiên nhiên

Thiên nhiên không phải cảnh quan. Cảnh quan là thứ nhìn được. Thiên nhiên là thứ sống trong đó. Khác biệt ấy nghe có vẻ triết lý cho đến khi ta đặt nó cạnh một con số. Đồng bằng sông Cửu Long từng nhận về khoảng một trăm sáu mươi triệu tấn phù sa mỗi năm. Sau khi chuỗi đập thủy điện thượng nguồn đi vào vận hành, con số ấy được nhiều nghiên cứu ước tính chỉ còn khoảng một phần tư. Không có nghị quyết nào bị vi phạm. Không có

bảng cân đối nào ghi nhận một khoản lỗ. Nhưng một vùng châu thổ đã bắt đầu ngừng lớn lên. Và ở đây có một sự thật vật lý mà mọi bản quy hoạch du lịch sinh thái nên in đậm ở trang đầu. Đồng bằng không phải một cái nền. Nó là một tài khoản đang được nạp liên tục. Ngày dòng nạp dừng, cái nền bắt đầu tan.

Thiên nhiên có sức chịu tải. Đây là điều duy nhất trong chương này thuộc về vật lý chứ không thuộc về quản trị và vì thế nó không thương lượng được. Vịnh Hạ Long có một số lượng tàu tối đa mà nước ở đó chịu được. Con số ấy tồn tại dù có ai tính ra nó hay không. Điều làm cho sức chịu tải trở nên nguy hiểm là nó không tuyến tính. Rạn san hô chịu được một nghìn lượt lặn mỗi năm mà gần như không suy giảm. Ở mức hai nghìn, nó vẫn ổn. Ở một ngưỡng nào đó, không ai biết chính xác ở đâu, nó sụp và không phục hồi trong đời người. Không có cảnh báo. Không có giai đoạn chuyển tiếp để kịp điều chỉnh chính sách.

Đây là lý do vì sao nguyên tắc phòng ngừa, vốn hay bị chê là cản trở phát triển, thực ra là nguyên tắc kinh tế duy nhất hợp lý khi đối diện với một hàm số có điểm gãy mà ta không biết nó nằm ở đâu. Mặt trái của nó, nguyên tắc phòng ngừa cũng là công cụ hoàn hảo cho sự trì trệ. Nó cho phép bất kỳ ai phản đối bất kỳ điều gì mà không cần đưa ra bằng chứng, chỉ cần viện dẫn khả năng có một điểm gãy chưa biết. Rất nhiều dự án cần thiết ở Việt Nam đã chết theo cách ấy và người trả giá là những cộng đồng lẽ ra đã có việc làm. Ranh giới giữa thận trọng với tê liệt không nằm ở lý thuyết. Nó nằm ở chỗ ai được hưởng lợi từ việc không làm gì cả.

4.2.3. Di sản và văn hoá sống

Có hai loại di sản, cái đã đông cứng và cái đang sống. Một ngôi chùa được trùng tu, rào lại, bán vé và mỗi năm có một lễ hội phục dựng do công ty sự kiện tổ chức. Đó là di sản đông cứng. Nó không chết. Nó chỉ ngừng thay đổi và một thứ ngừng thay đổi là một thứ đã ngừng sống mà chưa kịp chôn.

Văn hoá sống thì bữa bộn hơn nhiều. Nó cãi nhau. Nó thay đổi công thức. Nó pha thêm cái mới vào cái cũ mà không xin phép ai. Bún chả Hà Nội hôm nay không giống bún chả năm 1954 và điều đó hoàn toàn ổn.

Đúng nhưng chưa đủ và đây là chỗ mà những người yêu văn hoá sống, trong đó cả nội dung trong sách này, cần tự vấn. Ranh giới giữa văn hoá sống và văn hoá bị pha loãng là gì? Nếu bún chả có thể đổi, tại sao một quán bún chả bán cho khách Tây với nước chấm ngọt gấp đôi lại là sự tha hoá? Câu trả lời trung thực là chúng ta không có một tiêu chí khách quan nào. Chúng ta chỉ có cảm giác. Và cảm giác ấy, khi được thể chế hoá thành quy định, sẽ trở thành quyền lực của một nhóm người quyết định thay cho phần còn lại rằng cái gì là thật.

Một tài sản có thể chết theo hai cách. Bị bỏ quên cho mục nát. Hoặc được yêu thương đến mức ngạt thở. Cách chết thứ hai đang phổ biến hơn cách thứ nhất và nó khó nhận ra hơn nhiều vì mọi chỉ số đều xanh. Lướt khách tăng. Doanh thu tăng. Hạng mục trùng tu hoàn thành đúng tiến độ. Chỉ có một thứ giảm mà không ai đo, số người bản địa còn coi nơi ấy là của mình.

Ở Hội An, khi giá thuê một mặt tiền phố cổ vượt quá khả năng của bất kỳ nghề thủ công nào từng tồn tại ở đó, những cửa hàng

may đo, hiệu thuốc bắc và tiệm tạp hoá đã lần lượt được thay bằng những thứ trả được giá thuê ấy. Không ai đuổi họ. Thị trường đã làm việc đó một cách lịch sự và không thể kiện được ai.

4.2.4. Tri thức và sáng tạo

Đây là tài sản duy nhất trong sáu nhóm càng dùng càng nhiều. Nhà kinh tế học gọi tính chất này là không cạnh tranh trong tiêu dùng. Việc tôi biết một công thức không làm cho bạn biết ít đi. Đó là lý do tri thức có thể tạo ra lợi tức tăng dần theo quy mô, trong khi đất đai và tài nguyên thì không. Một bãi biển bị hai triệu người giẫm lên thì hỏng. Một công thức nước mắm được hai triệu người biết thì không hỏng đi chút nào, nếu người biết cách làm vẫn còn sống được bằng nghề.

Về sau của câu ấy là toàn bộ vấn đề. Nghề truyền thống không chết vì thiếu người yêu nó. Nó chết vì thiếu người sống được bằng nó. Một nghệ nhân gốm Bát Tràng bảy mươi tuổi có thể được phong tặng danh hiệu, được mời lên truyền hình, được đưa vào sách. Nếu con trai ông kiếm được gấp ba lần bằng cách chạy xe công nghệ, cái nghề ấy đã chết rồi, chỉ là chưa ai làm giấy khai tử. Một người mất có thể mang theo cả một thư viện chưa từng được ai chép lại.

4.2.5. Không gian và hạ tầng

Hạ tầng là điều kiện của trải nghiệm. Nó không phải trải nghiệm. Nhầm lẫn giữa hai thứ này là căn bệnh phổ biến nhất trong đầu tư công. Một cây cầu đẹp không tạo ra ký ức. Cây cầu chỉ khiến người ta có thể đến được nơi mà ký ức sẽ được tạo ra. Xây cầu rồi chờ ký ức tự đến là một cách rất tốn kém để chờ đợi.

Không gian công cộng là tài sản bị định giá thấp nhất trong toàn bộ nền kinh tế đô thị Việt Nam. Một vỉa hè rộng ba mét, có bóng cây, ghế ngồi, không bị chiếm dụng, sẽ làm tăng giá trị của mọi thứ nằm dọc theo nó. Nó không xuất hiện trong bất kỳ dự toán nào như một khoản đầu tư sinh lợi. Nó xuất hiện như một khoản chi phí.

Một khoảng lặng

Hãy dừng ở đây một chút, vì có một điều đang lẫn khuất mà nếu không nói ra thì cả chương này sẽ chỉ là một bài diễn văn dễ nghe. Toàn bộ ngôn ngữ mà chúng ta vừa dùng, tài sản, khấu hao, danh mục, tái đầu tư, là ngôn ngữ của kế toán. Nó rất tiện. Nó cho phép nói chuyện với một giám đốc sở tài chính mà không bị đuổi ra khỏi phòng. Nhưng nó cũng làm một việc khác, âm thầm hơn, là nó biến một con ngõ thành một dòng trong sổ. Và một khi đã thành dòng trong sổ, thứ gì cũng có thể bị mang ra so sánh, xếp hạng, tối ưu và cuối cùng là thanh lý.

Người bán cà phê trứng ở căn gác cũ không nghĩ mình đang vận hành một tài sản trải nghiệm có tỷ suất sinh lời trên vốn đầu tư (ROI) cao. Anh ta nghĩ mình đang bán cà phê. Chính vì anh ta không nghĩ như ta nghĩ, cái anh ta làm mới có giá trị. Không có cách nào thoát khỏi điều đó. Chỉ có cách biết là mình đang ở trong nó.

4.2.6. Thể chế và danh tiếng số

Đây là nhóm tài sản khấu hao nhanh nhất và cũng là nhóm duy nhất có thể mất trắng trong bốn mươi tám giờ.

Thể chế là tài sản theo một nghĩa rất cụ thể. Nếu một doanh nghiệp biết chắc rằng giấy phép sẽ được cấp trong hai mươi

ngày, không sớm hơn và không muộn hơn, không cần quen ai, thì cái sự biết chắc ấy có giá bằng tiền. Nó có thể quy đổi thành lãi suất, thành quyết định đầu tư, thành số việc làm.

Danh tiếng số là phần mở rộng của thể chế ra không gian mà chính quyền không kiểm soát. Một đoạn video ba mươi giây quay cảnh một du khách bị chặt chém ở bãi biển có thể xoá sạch hiệu quả của một chiến dịch xúc tiến trị giá nhiều tỷ đồng. Không có cơ chế nào để kháng cáo. Không có bên nào để kiện.

Ngoại lệ đáng suy nghĩ và nó làm cả lập luận trên bết vững. Có những nơi mang tiếng xấu suốt hàng chục năm mà vẫn đông khách. Napoli bị mô tả trên báo chí quốc tế là bẩn, hỗn loạn, có mafia, không an toàn. Du khách vẫn đến. Họ đến chính vì thế. Sự thật là danh tiếng không vận hành theo trục tốt xấu. Nó vận hành theo trục nhất quán và không nhất quán. Một nơi bẩn mà thành thật về sự bẩn của mình vẫn giữ được người. Một nơi quảng cáo mình sạch mà thực ra bẩn thì mất người vĩnh viễn.

4.2.7. Ba tầng tài sản

Sáu nhóm trên không nằm ngang. Chúng xếp thành ba tầng.

Sai lầm phổ biến nhất là đầu tư vào tầng ba với ngân sách của tầng một. Xây thêm khách sạn năm sao trong khi con sông làm nên thành phố ấy đang chết. Khách sạn là tài sản bổ trợ. Ai cũng xây được. Con sông thì không.

Vì sao sai lầm này lặp lại đều đặn đến vậy? Không phải vì người ra quyết định ngu ngốc. Mà vì tầng ba có ba đặc tính mà tầng một không có. Nó nhìn thấy được, nên nó có thể được cắt

bằng khánh thành. Nó đo được, nên nó có thể vào báo cáo. Và nó hoàn thành trong một nhiệm kỳ, nên người khởi xướng còn ở đó để nhận công. Bảo vệ một con sông thì không có lễ cắt băng nào. Kết quả của nó, nếu thành công, là không có gì xảy ra cả. Không có gì xảy ra là một thành tựu mà hệ thống hành chính thường không biết cách ghi nhận. Chúng ta thường thưởng cho việc xây. Chúng ta ít khi thưởng cho việc giữ. Và rồi chúng ta ngạc nhiên vì ngày càng ít người muốn giữ gìn.

Và tài sản cốt lõi thường không phải thứ được quảng bá. Người ta quảng bá cái dễ chụp ảnh. Cái cốt lõi thường không chụp được. Cái cốt lõi của Hà Nội không chỉ nằm ở Hồ Gươm. Nó là mật độ, là việc mọi thứ đều nằm cách nhau bốn phút đi bộ, là khả năng một người có thể sống cả đời trong bán kính một cây số mà không thiếu gì. Không ai đưa được cái đó lên poster.

Bảng 4.2. Ba tầng của một danh mục tài sản trải nghiệm

Tầng	Vai trò	Nếu mất thì sao
Tài sản cốt lõi	Định nghĩa nơi chốn là ai	Nơi chốn không còn là chính nó
Tài sản hỗ trợ	Giúp tài sản cốt lõi tiếp cận được	Cốt lõi vẫn còn nhưng không ai chạm tới
Tài sản bổ trợ	Tăng tiện nghi và doanh thu	Bất tiện, nhưng nơi chốn vẫn nguyên vẹn

Bốn phép thử để tìm tài sản cốt lõi

Bỏ nó đi, nơi chốn có còn là chính nó không. Nơi khác có tạo ra được thứ này trong mười năm không. Người ta kể lại điều gì sau chuyến đi, chứ không phải họ chụp ảnh cái gì. Và nếu nó mất, người dân có thấy mất mát không, hay chỉ có ngành du lịch thấy.

Phép thử thứ tư là phép thử tàn nhẫn nhất. Nó phân biệt một tài sản của cộng đồng với một tài sản của một nhóm lợi ích. Nếu một con phố bị dẹp mà chỉ có mười hai chủ cửa hàng phản đối còn ba nghìn cư dân thờ phào, thì con phố ấy chưa bao giờ là tài sản cốt lõi. Nó là một khoản thu.

4.3. CƠ CHẾ CHUYỂN HOÁ

4.3.1. Chuỗi bảy mắt xích

Một địa phương không giàu lên vì có nhiều tài sản. Nó giàu lên vì biết chuyển hoá tài sản thành giá trị và đưa giá trị ấy quay lại nuôi tài sản. Quá trình đó có bảy mắt xích. Đứt một mắt là dừng.

Bảng 4.3. Chuỗi chuyển hoá từ tài sản đến thịnh vượng và các điểm thất thoát giá trị

Bước	Nội dung	Điều gì hỏng ở đây
1. Tài sản	Nguồn lực có giá trị được công nhận	Không được nhìn thấy, không được kiểm kê
2. Trải nghiệm	Tài sản được tiếp cận, được sống	Thiếu thiết kế, tài sản nằm im
3. Ký ức	Trải nghiệm được lưu lại	Chung chung, không đọng lại
4. Gắn bó	Ký ức trở thành quan hệ	Không có lý do quay lại
5. Thương hiệu	Gắn bó được xã hội chia sẻ	Truyền thông không khớp thực tế
6. Giá trị kinh tế	Thương hiệu thành dòng tiền	Giá trị rò rỉ ra ngoài địa phương ^[1]
7. Tái đầu tư	Dòng tiền quay lại nuôi tài sản	Điểm đứt gãy phổ biến nhất

1. Nguồn: Công bố của UNWTO và UNEP về value leakage trong du lịch. Tỷ lệ rò rỉ thay đổi mạnh theo điểm đến và phương pháp tính, không có con số chuẩn được chấp nhận rộng rãi. Dừng như một cơ chế cần được đo, không như con số đã xác lập.

Sáu bước đầu giúp địa phương kiếm tiền. Chỉ bước thứ bảy giúp địa phương giàu lên. Khác biệt giữa hai việc ấy lớn hơn nhiều so với vẻ ngoài của nó. Bước thứ sáu là nơi mà tiền hay biến mất. Nếu khách ngủ trong khách sạn của một tập đoàn nước ngoài, ăn trong một chuỗi toàn cầu, mua đồ lưu niệm sản xuất ở tỉnh khác và lợi nhuận được chuyển về trụ sở chính, thì địa phương giữ lại được bao nhiêu trong mỗi trăm đồng khách chi ra? Ở nhiều điểm đến ven biển của các nước đang phát triển, các nghiên cứu về rò rỉ giá trị đưa ra những con số dao động rất mạnh, có nơi ước tính địa phương chỉ giữ lại được khoảng một phần tư. Con số cụ thể tùy nghiên cứu và tùy cách tính. Điều đáng chú ý không phải là con số. Điều đáng chú ý là hầu như không tỉnh nào ở Việt Nam đo đại lượng này, trong khi mọi tỉnh đều đo lượt khách.

Nhưng mắt xích yếu nhất không phải bước sáu. Nó là bước ba, ký ức. Đây là mắt xích mà không một bản kế hoạch nào ở Việt Nam đề cập, vì nó không có chủ thể quản lý. Cơ quan Du lịch quản lý lượt khách. Cơ quan Văn hoá quản lý di tích. Cơ quan Kế hoạch quản lý vốn. Không cơ quan nào quản lý câu hỏi liệu người vừa rời đi có nhớ gì không và nếu có thì nhớ gì.

Ký ức không được tạo ra bởi sự hài lòng. Đây là điều phản trực giác nhất trong toàn bộ chương. Một chuyến đi hoàn hảo, mọi thứ đúng lịch, phòng sạch, xe đúng giờ, hướng dẫn viên nói đúng kịch bản, sẽ được chấm điểm rất cao và sẽ bị quên rất nhanh. Cái được nhớ luôn là cái lệch. Trận mưa bất chợt. Người bán hàng nói một câu buồn cười. Cái ngõ đi nhầm mà hoá ra lại là chỗ đẹp nhất. Điều đó đặt ngành du lịch trước một nghịch lý mà nó không muốn nghe. Toàn bộ nỗ lực chuẩn hoá chất lượng dịch vụ, vốn hoàn toàn chính đáng, đang đồng thời triệt tiêu chính cái cơ chế tạo ra ký ức. Càng ít sai sót thì càng ít điều để kể lại.

Không có lối thoát gọn gàng nào ở đây. Một nơi chốn không thể cố tình bừa bộn, vì sự bừa bộn được thiết kế thì không còn là bừa bộn. Điều duy nhất nó có thể làm là chừa lại chỗ trống và chịu đựng sự khó chịu của việc không kiểm soát được cái gì sẽ mọc lên trong chỗ trống ấy. Chúng ta đếm rất kỹ số người đi vào. Chúng ta không đếm số tiền đi ra.

4.3.2. Bánh đà và chiều quay ngược của nó

Chuỗi bảy bước không phải một đường thẳng. Nó là một vòng tròn. Con người tốt sinh ra tài sản mạnh. Tài sản mạnh sinh ra trải nghiệm tốt. Trải nghiệm tốt sinh ra ký ức sâu, ký ức sâu sinh ra gắn bó, gắn bó sinh ra thương hiệu, thương hiệu sinh ra doanh thu, doanh thu quay lại nuôi con người. Vòng sau lớn hơn vòng trước. Đó là lõi kép của nơi chốn.

Bánh đà quay được nhờ ba lực. Lực đẩy là tái đầu tư. Lực giữ là cộng đồng bảo vệ cái mà họ cùng sở hữu. Lực kéo là danh tiếng thu hút thêm nguồn lực. Mất một lực, bánh đà chậm. Mất hai lực, nó dừng.

Rồi nó quay ngược

Và đây là phần tàn nhẫn. Bánh đà quay ngược nhanh hơn quay xuôi, vì các mắt xích không đối xứng. Để một nghệ nhân xuất hiện cần mười lăm năm học nghề cộng với một thị trường nuôi được ông ta. Để một nghệ nhân biến mất chỉ cần thị trường ấy hụt đi trong hai năm. Xây thì cần mọi điều kiện cùng đúng. Phá thì chỉ cần một điều kiện sai.

Đây là phần mà các mô hình bánh đà trong sách quản trị hay bỏ qua, vì nó không dễ chịu. Một bánh đà đã có quán tính rất khó

dừng lại theo cả hai chiều. Cộng đồng suy yếu thì tài sản không được giữ. Tài sản xuống cấp thì trải nghiệm nhạt đi. Trải nghiệm nhạt thì ký ức mờ, thương hiệu loãng, doanh thu giảm và khi doanh thu giảm thì việc đầu tiên bị cắt luôn luôn là ngân sách bảo trì. Vòng xoáy tự nuôi mình.

Xây bánh đà mất một thế hệ. Phá nó mất một nhiệm kỳ

Suy giảm nhanh hơn tích lũy và điều đó không phải một nhận xét văn chương mà là một tính chất vật lý của hệ thống. Trồng một hàng cây xà cừ mất bốn mươi năm. Chặt nó mất một buổi sáng. Đào tạo một nghệ nhân gốm mất mười lăm năm. Để nghề ấy mất người nối thì chỉ cần một thế hệ chọn nghề khác và họ có quyền chọn.

4.3.3. Điểm đứt gãy của việt nam nằm ở mắt xích thứ bảy

Doanh thu đi một nơi, tài sản nằm một nơi. Đây là mô tả chính xác nhất về cơ chế tài chính của phần lớn điểm đến ở Việt Nam. Phí tham quan nộp ngân sách. Ngân sách phân bổ theo kế hoạch năm. Kế hoạch năm được xây trên các đầu mục đã có tiền lệ. Việc trùng tu một mái đình không có tiền lệ, hoặc có nhưng nằm ở một dòng khác, thuộc một sở khác, có một quy trình khác. Kết quả là một điều rất kỳ lạ mà ai làm quản lý di sản đều biết. Một nơi càng đông khách thì mái ngói của nó càng nhanh hỏng và tiền để lợp lại mái ngói ấy lại không đến từ số khách đông kia. Nó đến từ một nguồn khác, chậm hơn, ít hơn và phải xin.

Người tạo ra tài sản cũng không nhận được phần tương xứng. Một bản làng có ruộng bậc thang đẹp đến mức trở thành hình ảnh trên bìa tạp chí quốc tế. Cái ruộng ấy đẹp vì có người cấy.

Người cấy được bao nhiêu trong tổng doanh thu du lịch của cả vùng? Thường là phần nhỏ nhất và thường là phần duy nhất không có hợp đồng. Ngay người ấy bỏ ruộng, tấm bìa tạp chí cũng hết. Ở một số nơi trên thế giới, người ta đã tìm ra cách trả tiền cho việc ấy. Ở châu Âu, các khoản chi trả cho dịch vụ hệ sinh thái và cho việc duy trì cảnh quan nông nghiệp truyền thống là một khoản mục ngân sách chính thức. Người nông dân được trả tiền không phải để sản xuất ra nhiều hơn, mà để tiếp tục canh tác theo cách cũ, vì cách cũ tạo ra cảnh quan mà cả xã hội hưởng lợi.

Ý tưởng ấy nghe đơn giản. Nó vấp phải một trở ngại rất Việt Nam. Muốn trả tiền cho một dịch vụ, phải có ai đó công nhận rằng dịch vụ ấy tồn tại. Cảnh quan không phải một dịch vụ trong bất kỳ danh mục nào của hệ thống ngân sách hiện hành. Cho nên nó không thể được mua, dù ai cũng đang tiêu thụ nó.

Cơ chế chi trả ấy ở châu Âu cũng đã tạo ra chính cái mà nó định tránh, một tầng lớp nông dân sống bằng trợ cấp để đóng vai nông dân, canh tác theo quy chuẩn do một cơ quan xa xôi đặt ra, trên những cánh đồng đã trở thành phòng nền. Việc trả tiền cho ai đó để họ tiếp tục là chính mình có một hệ quả kỳ lạ, nó khiến việc là chính mình trở thành một công việc.

4.3.4. Bốn tầng giá trị

Giá trị được tạo ra theo bốn tầng. Thu hút, giữ chân, kinh tế và tích lũy. Tầng một làm cho dòng người bắt đầu chảy về. Tầng hai biến người đi qua thành người gắn bó. Tầng ba chuyển sự gắn bó thành của cải. Tầng bốn là thứ duy nhất tạo ra lợi thế không sao chép được.

Ba tầng đầu là dòng chảy. Chỉ tầng bốn là phù sa. Một dòng sông có thể chảy rất mạnh suốt trăm năm mà không bồi đắp được gì, nếu nó chảy trên đá. Nhiều điểm đến Việt Nam đang chảy trên đá. Lướt khách tăng đều, doanh thu tăng đều và sau hai mươi năm nhìn lại thì không có thêm một tài sản nào được tạo ra, chỉ có những tài sản cũ mòn đi.

4.4. BẢNG CÂN ĐỐI TÀI SẢN TRẢI NGHIỆM

4.4.1. GDP đo dòng chảy, không đo phần lắng lại

Một tỉnh có thể tăng trưởng hai con số phần trăm trong khi tài sản trải nghiệm của nó giảm. Điều này nghe như một nghịch lý. Nó không phải nghịch lý. Nó là hệ quả tất yếu của cách chúng ta đo lường. GDP đo dòng, tức là lượng giá trị đi qua trong một năm. Nó không đo tồn, tức là lượng giá trị còn lại sau khi năm ấy kết thúc. Chặt một cánh rừng làm tăng GDP. Trồng lại nó cũng làm tăng GDP. Cả hai đều được ghi nhận là tăng trưởng.

Nếu một doanh nghiệp báo cáo doanh thu mà không báo cáo bảng cân đối, không nhà đầu tư nào bỏ tiền vào. Các địa phương thì báo cáo doanh thu suốt bảy mươi năm nay và không ai hỏi phần còn lại đâu.

Cần công bằng với GDP. Nó chưa bao giờ tự nhận là thước đo của sự thịnh vượng. Simon Kuznets, người xây dựng nó, đã cảnh báo ngay từ đầu rằng phúc lợi của một quốc gia khó có thể suy ra từ chỉ số này. Cảnh báo ấy được ghi nhận, được trích dẫn trong các giáo trình và bị bỏ qua một cách hoàn hảo suốt tám mươi năm. Vấn đề không phải là GDP đo sai. Vấn đề là nó đo đúng một thứ, rồi chúng ta dùng nó để trả lời một câu hỏi khác.

4.4.2. Bên tài sản

Bên tài sản gồm ba nhóm. Hữu hình, gồm thiên nhiên, di sản, không gian, hạ tầng. Vô hình, gồm bản sắc, văn hoá sống, tri thức, danh tiếng. Và con người, gồm cư dân, nghệ nhân, nhân tài, cộng đồng. Giá trị của chúng không nằm ở số lượng. Nó nằm

ở hai chiều, độ độc bản và khả năng chuyển hoá. Một tài sản độc bản mà không chuyển hoá được là một kho báu ngủ đông. Một tài sản chuyển hoá tốt mà không độc bản là một tài sản vận hành, cần thiết nhưng không tạo ra lợi thế. Chỉ giao điểm của hai chiều ấy mới là tài sản chiến lược.

4.4.3. Khấu hao

Tài sản trải nghiệm khấu hao theo bốn cách: bị bỏ quên, bị khai thác quá tải, bị thay thế bằng thứ tiện hơn và bị mất ý nghĩa. Cách thứ tư nguy hiểm nhất vì nó không để lại dấu vết vật lý. Ngôi đình vẫn còn đó, mái vẫn lành, cột vẫn thẳng. Chỉ là không ai còn hiểu tại sao mình phải cúi đầu khi bước qua ngưỡng cửa ấy. Ngôi đình đã bị khấu hao hết mà bảng cân đối vẫn ghi nguyên giá.

Khấu hao vô hình có bốn dạng, mất ý nghĩa, mất ký ức tập thể, mất niềm tin và mất bản sắc. Ba dạng đầu thường dẫn tới dạng thứ tư và dạng thứ tư thì không phục hồi được. Mất niềm tin đáng nói riêng vì nó rẻ để mất và cực đắt để mua lại. Một lần chặt chém du khách trên bãi biển, được quay lại và lan truyền, sẽ khiến hàng nghìn người khác mặc cả với người bán hàng tử tế ở đó trong nhiều năm sau. Người trả giá cho hành vi của một kẻ không phải kẻ đó. Đó là một loại ngoại ứng tiêu cực mà thị trường không tự xử lý được, vì kẻ gây ra nó không chịu chi phí.

Có một loại tài sản càng khai thác càng giảm, đó là mọi thứ có sức chịu tải vật lý. Và có một loại càng dùng càng tăng, đó là tri thức, mạng lưới và danh tiếng. Nhầm hai loại này với nhau là nguyên nhân của gần như mọi thảm họa du lịch mà chúng ta có thể kể ra.

4.4.4. Nợ tài sản

Mọi tăng trưởng đều tạo ra nghĩa vụ bảo trì. Nghĩa vụ ấy là một khoản nợ. Nó chỉ khác nợ ngân hàng ở chỗ không ai đến đòi. Xây một con đường ven biển là tạo ra một khoản nợ bảo trì kéo dài ba mươi năm. Xây một trung tâm hội nghị là tạo ra một khoản nợ vận hành mà nếu công suất khai thác không đạt thì mỗi năm nó ăn một phần ngân sách giáo dục của địa phương. Không quyết định đầu tư nào ở Việt Nam bắt buộc phải trình bày khoản nợ ấy. Chi phí phục hồi luôn lớn hơn chi phí bảo tồn. Thường là gấp nhiều lần và thường là do một người khác trả.

4.4.5. Bong bóng tài sản trải nghiệm

Bong bóng xuất hiện khi thương hiệu chạy nhanh hơn tài sản nền. Một nơi được truyền thông tốt hơn thực tế của nó. Khách đến vì lời hứa thương hiệu quảng cáo, họ gặp một thực tế nhỏ hơn lời hứa. Họ vẫn chụp ảnh, vẫn đăng, vẫn kéo thêm khách đến. Trong một thời gian, khoảng cách giữa lời hứa và thực tế được lấp bằng chính đà quán tính của nó. Rồi một ngày, khoảng cách ấy đủ lớn để không ai lấp được nữa.

Bong bóng tài sản trải nghiệm vỡ theo ba cách. Vỡ nhanh, khi một sự kiện đơn lẻ phơi bày khoảng cách, một vụ tai nạn, một video, một bài điều tra. Vỡ chậm, khi tỷ lệ quay lại giảm dần trong nhiều năm mà không ai nhận ra vì chỉ số được theo dõi là lượt khách chứ không phải lượt quay lại. Và vỡ âm thầm, khi khách vẫn đông nhưng chất lượng khách đổi, người chi tiêu cao rời đi trước, thay bằng người chi tiêu thấp và địa phương phải chạy theo số lượng để bù, làm khoảng cách rộng thêm. Cách thứ ba là cách nguy hiểm nhất vì nó tự che giấu. Mọi con số trong báo cáo vẫn tăng cho đến năm cuối cùng.

Bốn dấu hiệu

Lượt khách tăng nhưng chi tiêu bình quân giảm. Doanh thu tăng nhưng dân số giảm. Đánh giá trực tuyến cao nhưng tỷ lệ quay lại thấp. Số cơ sở kinh doanh tăng nhưng số nghề truyền thống giảm. Bốn dấu hiệu ấy có một đặc điểm chung. Về trước là thứ được báo cáo, về sau là thứ không được đo. Một địa phương có thể đi qua toàn bộ chu kỳ bong bóng của mình mà không có một dòng số liệu nào cảnh báo, vì tất cả các dòng số liệu mà nó thu thập đều nằm ở về trước.

Venice là ca kinh điển và ai cũng dẫn. Dân số trung tâm lịch sử của thành phố này từng đạt khoảng một trăm bảy mươi lăm nghìn người vào giữa thế kỷ hai mươi. Đến những năm gần đây, con số ấy đã rơi xuống dưới năm mươi nghìn, trong khi lượng khách hằng năm được ước tính lên tới hàng chục triệu. Tỷ lệ khách trên cư dân của Venice lớn đến mức thành phố này về mặt kỹ thuật đã không còn là một thành phố. Nó là một cơ sở kinh doanh có người ở. Nhưng dẫn Venice rồi dừng ở đó là lừa. Câu hỏi thật sự là câu hỏi mà không ai muốn hỏi. Nếu năm mươi nghìn người còn lại ấy, phần lớn, đang sống tốt hơn nhờ du lịch và nếu một trăm nghìn người đã rời đi phần lớn rời đi vì họ tìm được cuộc sống tốt hơn ở đất liền, thì cái mà chúng ta đang thương tiếc là ai? Có thể chúng ta không thương tiếc người Venice. Có thể chúng ta chỉ đang thương tiếc một hình ảnh về Venice mà chúng ta muốn nó tiếp tục tồn tại để chúng ta được đến thăm. Đó là một câu hỏi bất tiện. Chương này không có câu trả lời cho nó và nghi ngờ rằng bất kỳ ai trả lời được một cách gọn gàng đều đang nói dối.^[1]

1. Nguồn: Thống kê dân số thành phố Venice và các nghiên cứu về quá tải du lịch. Dân số khu trung tâm lịch sử giảm từ khoảng 175000 người giữa thế kỷ XX xuống dưới 50000 người gần đây, trong khi lượng khách hằng năm ở mức hàng chục triệu.

Cách phòng ngừa duy nhất mà chương này tin là có thật, không nằm ở truyền thông. Nó nằm ở việc neo thương hiệu vào tài sản, nghĩa là buộc mọi lời hứa phát ra từ một địa phương phải có một tài sản thật đứng sau nó. Nếu không tự tin rằng trải nghiệm thực tế sẽ đáp ứng được, thì đừng hứa. Một địa phương hứa ít hơn khả năng của mình sẽ tích lũy thương hiệu chậm và bền. Một địa phương hứa nhiều hơn sẽ tích lũy nhanh và mất trắng.

4.4.6. Giá trị rỗng của nơi chốn

Trong kế toán doanh nghiệp, giá trị rỗng được xác định bằng tổng tài sản trừ đi các khoản nợ và phần giá trị đã hao mòn theo thời gian. Công thức ấy tưởng như quá đơn giản. Nhưng khi thử áp nó vào một địa phương, chúng ta lập tức gặp một vấn đề lớn hơn cả việc tính toán: không biết phải đưa những gì vào bảng cân đối. Một địa phương có bao nhiêu tài sản? Có thể kể đến đất đai, hạ tầng, công trình công cộng, di sản, thương hiệu, vốn xã hội, niềm tin của cư dân, hệ sinh thái, bản sắc văn hóa hay ký ức tập thể. Nhưng trong số đó, bao nhiêu tài sản đã được đo lường? Bao nhiêu đang gia tăng? Bao nhiêu đang bị bào mòn? Và đâu là những khoản “nợ” mà địa phương đang để lại cho tương lai như ô nhiễm, suy giảm đa dạng sinh học, ùn tắc, già hóa dân số hay sự mất gắn kết cộng đồng?

Khác với doanh nghiệp, phần lớn những tài sản và khoản nợ quan trọng nhất của một nơi chốn không xuất hiện trên bất kỳ bảng cân đối kế toán nào. Chúng tồn tại, tạo ra giá trị mỗi ngày, nhưng rất hiếm khi được định lượng một cách có hệ thống.

Vì vậy, điều đáng suy nghĩ không phải là giá trị rỗng của một địa phương là bao nhiêu, mà là chúng ta hầu như chưa có đủ dữ liệu để trả lời câu hỏi ấy. Không phải vì công thức sai, mà vì hệ

thống đo lường còn thiếu. Chúng ta biết cách tính GDP, thu ngân sách hay lượng khách du lịch, nhưng lại rất ít khi đo xem bản sắc đang tăng hay giảm, niềm tin xã hội đang được tích lũy hay xói mòn, di sản đang được phục hồi hay đang âm thầm mất giá.

Đó mới là kết luận quan trọng của mục này. Vấn đề không nằm ở con số cuối cùng. Vấn đề là chúng ta chưa có những con số cần thiết để tính nó. Và khi không đo được giá trị rỗng của nơi chốn, chúng ta rất dễ ngộ nhận rằng địa phương đang giàu lên, trong khi thực chất chỉ đang chuyển hóa những tài sản tích lũy qua nhiều thế hệ thành doanh thu ngắn hạn.

4.4.7. Bảy chỉ số

Cột đơn vị đo và nguồn dữ liệu ở *Bảng 4.4. Bảy chỉ số đo lường tài sản trải nghiệm của một nơi chốn* là đề xuất thao tác, không phải chuẩn thống kê đã được ban hành⁽¹⁾. Ba chỉ số Hiệu suất trải nghiệm, Giá trị rỗng nơi chốn và Tỷ lệ giữ bản sắc chỉ đo được thông qua biến đại diện, nghĩa là chúng đo cái đi cùng với thứ ta quan tâm chứ không đo thẳng thứ ấy. Ký ức không có đơn vị và chương này không giả vờ rằng nó có. Bảy chỉ số này chưa có phương pháp đo chuẩn hoá. Chúng chỉ nên dùng để theo dõi biến động của chính một địa phương qua thời gian, không dùng để xếp hạng chéo giữa các địa phương, vì mẫu khảo sát và cách kiểm kê ở mỗi nơi một khác. Chúng được đề xuất ở đây như một khung để đặt câu hỏi, không phải như một bộ công cụ để nộp báo cáo. Ai dùng chúng để chấm điểm thi đua giữa các tỉnh đã hiểu sai toàn bộ chương này.

.....
1. Bảy chỉ số đề xuất tại mục 4.4.7 là khung phân tích của tác giả, chưa chuẩn hoá, không nên dùng để xếp hạng.

Bảng 4.4. Bảy chỉ số đo lường tài sản trải nghiệm của một nơi chốn

Chỉ số	Đo cái gì	Đơn vị đo	Nguồn dữ liệu
Tốc độ tăng tài sản	Tài sản đang lớn lên hay teo lại	Phần trăm thay đổi mỗi năm	Kiểm kê tài sản định kỳ của địa phương
Chỉ số tài sản trải nghiệm	Sức khoẻ tổng hợp của sáu nhóm tài sản	Điểm tổng hợp trên thang 100	Bảng chấm theo sáu nhóm, hội đồng đánh giá
Giá trị ròng nơi chốn	Tài sản trừ khấu hao và nợ	Đơn vị tiền tệ, giá so sánh một năm gốc	Bảng cân đối tài sản trải nghiệm
Hiệu suất trải nghiệm	Mỗi đồng đầu tư tạo ra bao nhiêu dấu vết ký ức đo được, thông qua biến đại diện	Tỷ lệ nhắc lại tự phát, tỷ lệ quay lại và tỷ lệ chia sẻ có gắn địa danh, tính trên một đơn vị vốn đầu tư	Khảo sát khách và cư dân, dữ liệu nền tảng số
Thời gian phục hồi tài sản	Mất bao lâu để dựng lại nếu hỏng	Số năm	Hồ sơ trùng tu, ý kiến chuyên gia ngành
Chỉ số niềm tin cộng đồng	Người dân có tin vào cách nơi này được điều hành	Phần trăm đồng ý trong khảo sát cư dân	Khảo sát cư dân định kỳ
Tỷ lệ giữ bản sắc	Phần bản sắc còn sống sau mỗi thập kỷ	Phần trăm số thực hành, nghề và không gian được kiểm kê còn hoạt động	Kiểm kê di sản sống, so sánh hai kỳ cách nhau mười năm

4.4.8. Năm quy luật tích lũy

Không phải mọi tài sản đều để khai thác. Có những thứ giá trị nhất của một nơi chốn nằm ở chỗ nó chưa từng bị chạm vào. Tài sản chỉ bền khi cộng đồng cùng sở hữu. Cái gì thuộc về tất cả thì được tất cả giữ. Cái gì thuộc về một nhà đầu tư thì được giữ đúng bằng thời hạn hợp đồng. Không có tái đầu tư thì chỉ có khấu hao. Không có ngoại lệ cho quy luật này.

Doanh thu hôm nay không được đánh đổi tài sản ngày mai. Đây là quy luật khó thực hiện nhất, vì người hưởng doanh thu hôm nay đang ngồi trong phòng họp, còn người mất tài sản ngày mai thì chưa sinh ra. Địa phương giàu là địa phương để lại nhiều hơn những gì mình đã nhận.

4.5. KIỂM KÊ VÀ QUẢN TRỊ

4.5.1. Phát hiện tài sản ẩn

Tài sản ẩn là tài sản có thật, đang tạo ra giá trị, mà không ai ghi nhận. Cách tìm chúng không phải là thuê tư vấn. Cách tìm chúng là hỏi ba câu. Người dân tự hào về điều gì mà không bao giờ đưa vào báo cáo. Du khách chụp ảnh cái gì mà không nằm trong bản đồ du lịch. Và người xa quê nhớ điều gì đầu tiên khi nghĩ về nơi này. Câu thứ ba thường cho câu trả lời tốt nhất và thường là câu trả lời không ai muốn nghe, vì nó thường là một thứ đã bị phá đi từ lâu.

Có một phương pháp rẻ tiền mà hiệu quả đến mức đáng ngờ. Đi bộ. Không phải đi khảo sát theo đoàn, có xe dẫn đường và lịch trình. Đi bộ một mình, vào giờ mà không ai nghĩ là giờ đẹp, năm giờ sáng hoặc mười giờ tối, ở những chỗ không có trong bản đồ du lịch.

Phần lớn tài sản ẩn của một nơi chốn chỉ tồn tại vào những giờ ấy, ở những chỗ ấy. Một khu chợ đầu mối lúc bốn giờ sáng là một trong những trải nghiệm mạnh nhất mà bất kỳ đô thị Việt Nam nào cũng đang sở hữu và không đô thị nào biết mình sở hữu, vì không ai trong bộ máy quản lý du lịch có mặt ở đó vào giờ đó.

4.5.2. Thứ tự ưu tiên đầu tư

Bốn câu hỏi cần trả lời trước mỗi quyết định. Trước bốn câu hỏi ấy, cần một bước phân tầng. Danh mục tài sản của một nơi chốn nên được xếp theo hai chiều, mức độ độc bản và khả năng chuyển hoá. Bốn ô hiện ra.

Bảng 4.5. Phân tầng danh mục tài sản theo tính độc bản và khả năng chuyển hoá

Lựa chọn	Đặc điểm	Cần làm gì
Độc bản cao, chuyển hoá cao	Tài sản chiến lược	Đầu tư, bảo vệ, không giao khoán
Độc bản cao, chuyển hoá thấp	Kho báu ngủ đông	Kiên nhẫn, tìm cách chạm mà không phá
Độc bản thấp, chuyển hoá cao	Tài sản vận hành	Làm cho tốt, đừng kỳ vọng lợi thế
Độc bản thấp, chuyển hoá thấp	Tài sản kém hiệu quả	Không đầu tư thêm, cân nhắc chuyển đổi

Trước khi đọc bốn ô này, cần một cảnh báo về phạm vi. Ma trận trên chỉ áp dụng cho tài sản trải nghiệm, tức những tài sản mà giá trị của chúng phát sinh từ việc có người bước vào và mang đi một ký ức. Nó không áp dụng cho dịch vụ công thiết yếu. Một trạm y tế xã, một trường tiểu học, một tuyến xe buýt cho công nhân, một hệ thống thoát nước đều nằm rất thấp trên cả hai chiều độc bản và khả năng chuyển hoá, vì chúng không được thiết kế để hấp dẫn ai. Chúng tồn tại vì cư dân cần chúng. Đọc ô thứ tư của ma trận này thành một lý do để cắt ngân sách cho những thứ ấy là hiểu ngược toàn bộ luận điểm của cuốn sách, vốn đặt cư dân ở vị trí đầu tiên trong sáu nhóm và coi chất lượng đời sống thường nhật là nền của mọi trải nghiệm khác. Ma trận này dùng để phân bổ phần ngân sách dành cho phát triển trải nghiệm, không dùng để xét lại nghĩa vụ cung cấp dịch vụ công.

Ô thứ hai là ô bị đối xử tệ nhất. Kho báu ngủ đông thường bị coi là tiềm năng chưa khai thác và cụm từ tiềm năng chưa khai thác là một trong những cụm từ nguy hiểm nhất trong tiếng Việt hành chính. Nó ngầm giả định rằng chưa khai thác là một trạng thái cần được sửa. Có những thứ ngủ đông vì chúng nên ngủ đông. Đánh thức chúng là giết chúng.

Tài sản này có đang cần được bảo vệ trước khi khai thác không. Khoản đầu tư này có tạo hiệu ứng lan toả sang tài sản khác không. Đây có phải lựa chọn xuất phát từ bản sắc, hay chỉ là chạy theo một xu hướng mà tình bên cạnh vừa làm. Và nếu người hưởng lợi chính là thế hệ sau, chúng ta có còn sẵn sàng làm không.

Câu thứ tư là câu duy nhất thực sự phân loại. Ba câu đầu, hầu hết các bản đề án đều trả lời được và trả lời hay. Câu thứ tư thì không ai trả lời trên giấy. Nó chỉ được trả lời bằng hành vi và thường là hành vi của người sẽ không còn tại vị khi kết quả xuất hiện.

4.5.3. Quỹ bảo trì và cơ chế tái đầu tư

Nguyên tắc là một phần cố định của doanh thu từ tài sản phải quay lại tài sản ấy, tự động, không qua xét duyệt. Chữ tự động là chữ quan trọng nhất trong câu. Mọi cơ chế tái đầu tư phải qua một vòng phê duyệt hằng năm đều sẽ thất bại, không phải vì người phê duyệt xấu, mà vì trong bất kỳ cuộc họp ngân sách nào, một mái đình đang dột luôn thua một trường học đang thiếu phòng. Và nó nên thua. Vấn đề là nó không nên phải cạnh tranh.

Một mô hình đã chứng minh được ở nhiều nơi trên thế giới là quỹ tín thác cộng đồng, nơi một phần doanh thu du lịch được chuyển thẳng vào một quỹ do chính cộng đồng quản trị, với hội đồng gồm cả cư dân và với quy chế chi tiêu được xác lập trước, không phụ thuộc vào chu kỳ ngân sách. Tại Việt Nam, tiền từ thiện công đức cũng được sử dụng cho mục đích tái trùng tu di tích. Tuy nhiên, khi nó trở thành ngân sách và phải chi tiêu theo luật ngân sách, nó lại đòi hỏi phải có kế hoạch tu bổ chi tiết hàng năm và trình cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt.

Điểm mấu chốt không phải là quỹ. Điểm mấu chốt là ai ngồi trong hội đồng. Một quỹ do chính quyền quản trị hoàn toàn sẽ vận hành như một dòng ngân sách. Một quỹ có người dân thực sự có quyền biểu quyết thì vận hành khác, vì người dân là nhóm duy nhất trong toàn bộ hệ thống có lợi ích dài hạn trùng khớp với lợi ích của tài sản. Họ không chuyển công tác. Họ sống ở đó.

Ngoại lệ phải nói cho công bằng. Cộng đồng cũng có thể sai và sai nghiêm trọng. Một cộng đồng bỏ phiếu để lấp một hồ nước làm chợ vì họ cần chỗ bán hàng hôm nay. Một cộng đồng đồng thuận phá một ngôi đình vì nó cản đường. Cộng đồng không phải một thực thể khôn ngoan hơn chính quyền. Nó chỉ là một thực thể có lợi ích dài hạn hơn và ngay cả điều đó cũng chỉ đúng khi cộng đồng ấy còn tin rằng con cháu mình sẽ ở lại. Ngày một cộng đồng thôi tin điều đó, nó sẽ bán mọi thứ. Và nó có lý.

4.5.4. Đầu tư càng nhiều, trải nghiệm càng nghèo

Một nơi chốn được yêu vì sự bừa bộn của nó. Sự bừa bộn ấy được nhận diện là tài sản. Tài sản được đầu tư. Đầu tư đòi hỏi trật tự, an toàn, khả năng thu phí và khả năng báo cáo. Trật tự được lập lại. Và cái làm nên giá trị ban đầu, sự bừa bộn, đã bị đầu tư giết chết một cách hợp pháp, có giấy phép và đúng quy trình.

Chợ nổi Cái Răng được đầu tư bến tàu, nhà chờ và bảng chỉ dẫn. Số ghe thương hồ thực sự buôn bán trên sông thì giảm dần, vì siêu thị trên bờ tiện hơn và con cái họ không muốn sống trên ghe nữa. Đến một lúc, cái còn lại là một cuộc trình diễn về chợ nổi, được tổ chức cho những người đến xem chợ nổi. Không ai làm gì sai. Từng quyết định đều hợp lý. Kết quả thì không.^[1]

.....
1. Nguồn: Báo cáo của thành phố Cần Thơ và các nghiên cứu về du lịch đồng bằng sông Cửu Long. Sự suy giảm số ghe thương hồ buôn bán thực sự được ghi nhận, tuy nhiên con số cụ thể thay đổi theo từng đợt khảo sát.

Điều đáng nói là chưa chắc có ai làm sai. Việc con cái các thương hồ không muốn sống trên ghe là một tiến bộ, không phải một mất mát. Việc siêu thị trên bờ tiện hơn cũng là một tiến bộ. Nếu ta thương tiếc chợ nổi, ta cần thành thật về việc mình đang thương tiếc điều gì. Ta đang thương tiếc một cảnh quan mà sự tồn tại của nó đòi hỏi hàng nghìn người phải tiếp tục sống một cuộc đời khó khăn hơn cuộc đời mà họ có thể chọn. Đó là một sự thật mà ngành bảo tồn văn hoá hiếm khi đặt lên bàn. Rất nhiều thứ mà chúng ta gọi là bản sắc đang được duy trì bằng sự nghèo. Khi sự nghèo mất đi, bản sắc ấy cũng mất và không thể vừa mừng cho điều thứ nhất vừa than cho điều thứ hai mà không mâu thuẫn với chính mình.

Đây là chỗ mà tác phẩm này phải thành thật về giới hạn của chính mình. Cuốn sách này đề xuất một khung quản trị. Nghịch lý vừa nêu gợi ý rằng chính việc quản trị có thể là vấn đề. Hai điều ấy mâu thuẫn và tác giả không giải quyết được mâu thuẫn ấy. Điều duy nhất có thể nói là điều này. Không quản trị thì tài sản mất vì bị bỏ quên. Quản trị thì tài sản mất vì bị làm cho ngừng nấp. Giữa hai cái chết ấy, cái thứ hai ít nhất còn để lại một biên bản và biên bản ấy có thể được đọc lại bởi một người sẽ làm tốt hơn. Đó là một lý do mỏng. Nó là lý do duy nhất mà chương này có.

4.6. AI NHƯ CÔNG CỤ VÀ GIỚI HẠN CỦA NÓ

Trí tuệ nhân tạo làm được ba việc trong quản trị tài sản trải nghiệm. Nó phát hiện, nó đo lường và nó dự báo. Nó phát hiện bằng cách đọc hàng triệu bức ảnh du khách chụp và chỉ ra rằng bốn mươi phần trăm ảnh về một thành phố được chụp ở một con ngõ mà bản đồ du lịch chính thức không hề nhắc tới. Nó đo lường bằng cách phân tích ngôn ngữ trong hàng chục nghìn đánh giá và tách được điều người ta nói ra khỏi điều người ta thực sự cảm thấy. Nó dự báo bằng cách phát hiện tín hiệu suy giảm sớm hơn con người vài năm. Ba việc ấy đều có ích. Không việc nào trong ba việc ấy chạm được vào vấn đề thật.

Còn một giới hạn sâu hơn, thuộc về bản chất của công cụ. AI học từ dữ liệu quá khứ. Tài sản trải nghiệm có giá trị lớn nhất ở chính chỗ nó chưa từng xuất hiện trong dữ liệu. Cà phê trứng năm 1946 không nằm trong bất kỳ tập dữ liệu nào. Một hệ thống tối ưu hoá trên dữ liệu du lịch của Hà Nội năm 1945 sẽ khuyến nghị đầu tư vào những thứ đang phổ biến lúc đó và sẽ bỏ qua căn gác nơi một người pha chế đang xoay xở với tình trạng thiếu sữa.

Công cụ dự báo chỉ nhìn thấy cái đã có. Tài sản mới luôn sinh ra ở chỗ chưa ai nhìn. Bởi vấn đề thật không phải là chúng ta không biết tài sản của mình đang mất. Ở phần lớn các trường hợp, chúng ta biết rất rõ. Người dân biết. Cán bộ biết. Có khi cả một hội thảo đã tổ chức và một bản kiến nghị đã được ký. Vấn đề không phải là thiếu thông tin. Vấn đề là thông tin đúng không đủ sức thắng một lợi ích cụ thể, ngắn hạn và có tên tuổi.

Một hệ thống AI có thể chứng minh rằng việc cấp phép cho một khu nghỉ dưỡng sẽ làm giảm giá trị tài sản của cả vùng trong ba mươi năm tới. Bản báo cáo ấy sẽ được in màu, đóng gáy và đặt lên bàn của một người có nhiệm kỳ năm năm.

4.7. TĂNG TRƯỞNG KHÔNG PHẢI TÍCH LŨY

Giàu tài nguyên không đồng nghĩa với giàu tài sản. Nauru từng là quốc gia có thu nhập bình quân đầu người thuộc hàng cao nhất thế giới nhờ phosphate. Khi phosphate hết, hòn đảo còn lại là một cái vỏ đã bị đào rỗng, cả theo nghĩa đen. Bài học ấy được kể đi kể lại trong các lớp kinh tế phát triển. Nó vẫn không ngăn được ai. Điều quan trọng không phải là sở hữu. Điều quan trọng là tích lũy. Một nơi chốn sở hữu rất nhiều mà không tích lũy được gì thì cũng chỉ là một mỏ đang được khai thác, chỉ khác là cái mỏ ấy có người ở.^[1]

Thương hiệu là giá trị thị trường của tài sản. Nó có thể vượt giá trị thực trong một thời gian. Nó không thể vượt mãi. Thị trường nào rồi cũng định giá lại và với một nơi chốn thì việc định giá lại không diễn ra trong một phiên giao dịch. Nó diễn ra trong một thế hệ, lặng lẽ, qua quyết định của từng người trẻ về việc có ở lại hay không.

Địa phương không giàu lên vì tăng trưởng. Địa phương giàu lên vì phần còn lại sau khi tăng trưởng đi qua. Dòng sông nào cũng chảy. Chỉ một số dòng sông để lại phù sa. Khác biệt không nằm ở lưu lượng. Nó nằm ở chỗ dòng sông ấy có mang theo bùn hay không và ở chỗ có ai chặn dòng bùn ấy lại giữa đường hay không. Chương 5 sẽ hỏi câu tiếp theo. Có tài sản rồi thì thiết kế trải nghiệm ra sao. Nhưng trước khi bước sang đó, xin để lại một câu hỏi mà chương này cố tình không trả lời. Nếu địa phương của bạn hôm nay đang có một thứ chưa ai gọi tên, một cách xoay xở, một thói quen, một góc phố mà chỉ người ở đó mới biết, thì

.....
1. Nguồn: Nghiên cứu kinh tế về lời nguyên tài nguyên và tài liệu Ngân hàng Thế giới. Nauru từng thuộc nhóm thu nhập bình quân đầu người cao nhất thế giới thập niên 1970 nhờ phosphate, rồi suy sụp khi trữ lượng cạn kiệt.

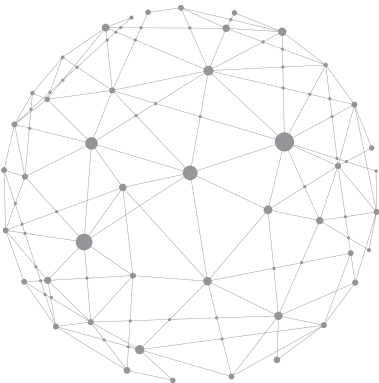
việc đưa nó vào bảng cân đối là bắt đầu bảo vệ nó, hay là bắt đầu đóng gói nó để bán? Câu trả lời không nằm trong chương này. Nó nằm ở việc bạn sẽ làm gì vào sáng thứ Hai.



GHI CHÚ CHUNG

Các số liệu định lượng trong chương được dẫn tại thời điểm biên soạn. Phần lớn là chỉ số được cập nhật định kỳ, người đọc nên tham chiếu bản mới nhất khi trích dẫn lại. Các ví dụ về Hà Nội, Venice, Nauru, Cái Răng và Napoli được sử dụng như minh họa cho cơ chế, không nhằm mục đích đánh giá chính sách của các địa phương này. Bảy chỉ số được đề xuất tại mục 4.4.7 là khung phân tích do tác giả xây dựng, chưa có phương pháp đo chuẩn hoá và không nên được sử dụng để xếp hạng.

ĐỊA PHƯƠNG TRONG NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM



CHƯƠNG 5

THIẾT KẾ DANH MỤC TRẢI NGHIỆM

Chương này bàn cách biến tài sản thành trải nghiệm, bởi tài sản chỉ tạo giá trị khi con người bước vào nó. Một danh mục trải nghiệm được cấu trúc theo lớp cốt lõi, hỗ trợ và bổ sung, với khoảng trống trải nghiệm chính là khoảng trống cạnh tranh. Chương hướng dẫn thiết kế theo sáu nhóm con người, theo thời gian, theo không gian và theo từng nguồn lực như di sản, thiên nhiên, ẩm thực, nghệ thuật và kinh tế đêm. Quy luật đỉnh và kết được áp dụng để thiết kế hành trình và chuỗi điểm chạm. Chương kết thúc bằng hệ điều hành trải nghiệm và các nguyên tắc quản trị danh mục theo thời gian.



Hãy hình dung một người lần đầu đến Hà Nội, có đúng bốn giờ và một đôi chân. Rất có thể họ sẽ bắt đầu từ Hồ Gươm. Họ uống một ly cà phê nhìn ra mặt nước. Đi qua cầu Thê Húc vào đền Ngọc Sơn. Ghé hiệu sách trên phố Đinh Lễ. Ăn kem Tràng Tiền. Rẽ sang phố cổ ăn bún chả. Buổi tối kết thúc trong một quán nhỏ hoặc một buổi hòa nhạc ở Nhà hát Hồ Gươm. Ngày hôm sau, họ vẫn khởi hành từ chính chỗ ấy nhưng đi một hành trình khác hẳn. Chạy bộ quanh hồ lúc bình minh. Xem một triển lãm. Dạo chợ sách. Uống trà trong một biệt thự Pháp cũ. Ngồi hàng giờ dưới gốc lộc vừng chỉ để nhìn dòng người trôi qua.

Điều đáng nói là gần như không hoạt động nào trong số ấy tồn tại vì chính nó. Kem Tràng Tiền bán được ở nơi khác. Một buổi hòa nhạc diễn ở nơi khác. Một hiệu sách mở ở quận nào cũng được. Ngay cả một quảng trường hay phố đi bộ giờ cũng chẳng còn hiếm. Nhưng khi tất cả cùng lắng quanh một mặt hồ, chúng thôi là những mảnh rời. Chúng dính vào nhau. Chúng trở thành phù sa của cùng một dòng chảy mang tên Hà Nội.

Bây giờ thử một phép thử ngược. Nếu Hồ Gươm biến mất, bao nhiêu trải nghiệm kia còn giữ nguyên giá trị? Người ta vẫn ăn kem được, vẫn nghe nhạc được. Nhưng rất ít ai bay đến một thành phố chỉ để làm những việc có thể làm ở bất cứ đâu. Thứ họ tìm chưa bao giờ là ly kem. Thứ họ tìm là cái mặt hồ khiến ly kem ấy đáng nhớ.

Nghe thì gọn. Nhưng lập luận này đúng mà chưa đủ. Nó ngầm giả định rằng cái lõi luôn có sẵn, chỉ chờ được nhận ra. Với Hà Nội thì đúng, vì Hồ Gươm đã ở đó nghìn năm. Với một khu đô thị mới xây trên đất ruộng cách đây ba năm thì sao? Ở đó chưa có mặt hồ nào để làm điểm tựa, chưa có lớp trầm tích nào để đứng lên. Câu hỏi khó không phải là làm giàu quanh một cái lõi. Câu hỏi khó là phải làm gì khi chưa có lõi và người ta sẽ thấy, đó là tình cảnh của phần lớn các dự án phát triển hôm nay.

Đó cũng là khoảng cách giữa một danh sách hoạt động và một danh mục trải nghiệm. Một địa phương chưa trưởng thành hay tin rằng muốn hấp dẫn hơn thì phải có thêm: thêm lễ hội, thêm phố đi bộ, thêm chợ đêm, thêm một biểu tượng. Mỗi năm đắp thêm một “điểm nhấn”. Danh sách dài ra. Bản sắc mờ đi. Người ta nhớ từng sự kiện mà quên mất nơi chốn. Một nơi trưởng thành làm ngược lại. Nó bắt đầu bằng việc hỏi đâu là trải nghiệm cốt lõi, rồi để hàng chục trải nghiệm khác mọc quanh cái lõi ấy như phù sa bồi quanh một cồn đất giữa sông.

Nếu Chương 4 hỏi địa phương đang sở hữu những tài sản gì, thì Chương 5 hỏi một câu khó không kém. Làm thế nào để những tài sản ấy không nằm chết trong bảng kiểm kê, mà trở thành một danh mục đủ sống để con người muốn đến, muốn ở và muốn về? Chỉ khi đó tài sản mới tiếp tục bồi đắp tài sản và lớp phù sa của một nơi chốn mới dày thêm qua từng thế hệ.

5.1. TỪ TÀI SẢN ĐẾN TRẢI NGHIỆM

Chương 4 khép lại bằng một kết luận nghe thì hiển nhiên. Mọi địa phương đều có tài sản trải nghiệm: thiên nhiên, di sản, văn hóa sống, tri thức, con người, không gian, thể chế. Có thứ nhìn thấy ngay. Có thứ vô hình đến mức chỉ lộ ra khi đã mất. Nhưng hữu hình hay vô hình, chúng chung một điểm. Chúng chưa phải là trải nghiệm. Một bãi biển không tự làm ai xúc động. Một ngôi chùa không tự khiến người ta muốn quay lại. Tài sản chỉ là khả năng, như một cây đàn chưa có người chơi. Giá trị xuất hiện khi có con người bước vào và sống cùng nó.

Nhiều nơi rất giàu tài sản mà nghèo trải nghiệm. Bờ biển dài nhưng đông khách vài tuần mỗi năm. Hàng trăm di tích nhưng phần lớn thời gian đóng cửa. Những khu chợ hàng trăm tuổi mà người trẻ chưa từng bước vào. Những dòng sông đẹp nhưng đô thị quay lưng lại. Tài sản vẫn ở đó. Cái thiếu là cách để con người gặp được nó, vào đúng lúc và với đúng cảm xúc.

Cũng cần nói ngay mặt trái, chuyển hóa tài sản thành trải nghiệm không phải lúc nào cũng là điều tốt. Có những tài sản đáng giá chính vì chúng chưa bị chạm tới. Một rừng ngập mặn im lìm, một con ngõ chưa ai chụp ảnh, một nghi lễ chỉ dành cho người trong làng. Biến tất cả thành “trải nghiệm” đôi khi là cách lịch sự để nói rằng ta sắp bán chúng đi. Chương này nói về cách khai mở tài sản. Phải thành thật rằng có những thứ, khai mở là bắt đầu phá.

5.1.1. Tài sản chỉ tạo giá trị khi con người bước vào nó

Có một nghịch lý ít được nhắc trong các chiến lược phát triển. Chúng ta bỏ rất nhiều công kiểm kê những gì mình có, mà bỏ rất ít công hỏi con người đã thực sự làm gì với chúng. Một di sản được

UNESCO công nhận vẫn có thể vắng khách. Việt Nam có chín di sản thế giới, nhưng lượng khách phân bổ giữa chúng rất chênh lệch. Hội An và Huế đón hàng triệu lượt mỗi năm, trong khi Thành nhà Hồ ở Thanh Hoá, một công trình thành đá nguyên khối độc đáo được ghi danh năm 2011, đón lượng khách khiêm tốn hơn nhiều. Khu đền tháp Mỹ Sơn được ghi danh cùng năm với Hội An, chỉ cách Hội An khoảng 40km, nhưng phần lớn khách đến Mỹ Sơn trong một buổi sáng rồi quay về Hội An ngủ. Cùng một tấm bằng công nhận, cùng một vùng đất, hai số phận kinh tế khác nhau. Khác biệt không nằm ở giá trị của tài sản mà ở số lớp trải nghiệm được dựng quanh nó. Một hồ nước đẹp mà mỗi ngày chỉ vài người đi ngang. Một công viên xây hết hàng trăm tỷ đồng vẫn có thể thành bãi đất trống ngay sau lễ cắt băng. Tài sản còn nguyên, trải nghiệm thì chưa từng xuất hiện. Hoàng thành Thăng Long là ví dụ rõ nhất về khoảng cách ấy. Cuộc khai quật năm 2002 tại khu vực Ba Đình, lớn nhất Việt Nam và cả Đông Nam Á, đã phát lộ các tầng văn hóa chồng xếp liên tục suốt mười ba thế kỷ, từ thời Đại La thế kỷ VII đến thế kỷ IX, qua Đinh, Tiền Lê, Lý, Trần, Hồ, Lê, Mạc rồi Nguyễn. Nói cách khác, nơi này đã là trung tâm quyền lực từ trước khi Lý Thái Tổ dời đô về đây năm 1010. Nhà sử học Lê Văn Lan mô tả các lớp đất ấy như một cuốn sách được mở ra, có lớp lang và trật tự, dưới bốn mét là Đại La, ba mét là thời Lý, hai mét là thời Trần. Trên thế giới rất hiếm thủ đô nào giữ được trong lòng đất một chuỗi liên tục như vậy. Đây chính là hình ảnh phù sa ở dạng vật chất nhất của nó, mỗi triều đại để lại một lớp mà không xóa lớp bên dưới. Điều đáng nói là phần lớn khách bước vào Hoàng thành hôm nay nhìn thấy gì. Một khoảng sân rộng, vài nền móng lộ thiên, những hàng chân cột bằng đá và gạch xếp theo lưới ô vuông. Không có lớp lang nào hiện ra trước mắt. Giới khảo cổ đã giải mã được khá nhiều về kỹ thuật dựng những công trình ấy, từ cách đóng cọc chèn gạch để gia cố nền, cách bố trí móng cột của kiến trúc bát giác thời Lý, cho đến vật liệu và niên đại của từng lớp.

Tri thức đã có, chỉ là nó nằm trong các báo cáo khai quật và luận án chứ chưa bao giờ được kể lại cho người đến thăm. Khách nhìn thấy những viên gạch. Cái họ không nhìn thấy là mười ba thế kỷ.^[1]

Ở Anh, một chiếc ô tô cá nhân trung bình đứng yên khoảng 95% thời gian. Trong khi đó, tại một thành phố điển hình, ô tô lại chiếm tới khoảng 70% diện tích mặt đường. Hai thực tế này thường được các nghiên cứu về không gian đô thị viện dẫn khi phân tích mô hình siêu ô phố (superblock) của Barcelona nhằm chỉ ra mức độ sử dụng không hiệu quả của không gian đô thị.^{[2][3]} Nói cách khác, phần lớn “tài sản đường sá” mà các thành phố tự hào chỉ phục vụ những cỗ máy phần lớn thời gian không chuyển động. Áp lực tương tự đang xuất hiện tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, nơi số lượng ô tô cá nhân gia tăng nhanh hơn khả năng

1. Nguồn: Các nghiên cứu về kiến trúc bát giác thời Lý tại Hoàng thành Thăng Long đăng trên Tạp chí Kiến trúc, dẫn tư liệu Viện Khảo cổ học, cùng luận án của Phạm Văn Triệu về di tích kiến trúc thời Lý tại 18 Hoàng Diệu. Kỹ thuật bó nền bằng cách đóng cọc chèn gạch và đặc điểm móng cột đã được mô tả trong các công trình này. Nhận định về khoảng cách giữa phần tri thức chuyên môn và phần được diễn giải cho khách tham quan là quan sát của tác giả. Trung tâm Bảo tồn Di sản Thăng Long Hà Nội và Viện Khảo cổ học, tư liệu về cuộc khai quật năm 2002 trên diện tích 19.000 mét vuông tại khu vực Ba Đình. Các tầng văn hoá chồng xếp trải dài mười ba thế kỷ, từ thời Đại La thế kỷ VII đến thế kỷ IX qua các triều Đinh, Tiền Lê, Lý, Trần, Hồ, Lê sơ, Mạc, Lê Trung hưng và Nguyễn. Nhận định của nhà sử học Lê Văn Lan về độ sâu các tầng dẫn theo tư liệu báo chí. Danh mục Di sản Thế giới UNESCO. Nhận định về mức chênh lệch lượng khách giữa các di sản dựa trên quan sát và số liệu du lịch địa phương công bố theo từng năm, dùng như minh hoạ cơ chế, không nhằm xếp hạng hay đánh giá công tác quản lý của từng khu di sản.

2. Nguồn: Báo cáo Salut als Carrers của Cơ quan Y tế Công cộng Barcelona. Xem thêm Mehdipanah, R., Novoa, A. M., León-Gómez, B. B., et al. (2020). Effects of Superblocks on Health and Health Inequities. *Journal of Epidemiology and Community Health*; Rueda, S. (2019). Superblocks for the Design of New Cities. Ghi nhận NO2 giảm khoảng 25% và PM10 giảm khoảng 17% tại khu Sant Antoni. Đây là đánh giá quy mô nhỏ, nên tham chiếu báo cáo gốc.

3. Nguồn: Tài liệu quy hoạch đô thị và mô hình siêu ô phố. Ước tính một ô tô cá nhân đứng yên khoảng 95% thời gian và ô tô chiếm khoảng 70% diện tích đường của một thành phố điển hình là ước lượng minh hoạ, thay đổi theo thành phố và phương pháp tính.

mở rộng của đường sá và không gian đỗ xe. Năm 2025, cả nước có 624.300 ô tô đăng ký mới, tăng 27% so với năm 2024, TP.HCM và Hà Nội đứng đầu với lần lượt 102.354 và 88.165 xe đăng ký mới. Tài sản đắt nhất đôi khi lại là tài sản nhàn rỗi nhất.

Bởi vậy cần tách bạch hai thứ hay bị dùng lẫn. Di sản không phải trải nghiệm. Một ngôi đình ba trăm tuổi chỉ là một khối gỗ nếu không ai hiểu câu chuyện của nó, không ai bước vào, không ai thấy mình dính dáng gì tới nó. Giá trị của di sản không nằm trong tuổi của viên gạch. Nó nằm ở khả năng khiến một người dừng lại, lắng nghe và mang theo một mẫu ký ức khi rời đi.

Một hồ nước cũng vậy. Hồ chỉ là mặt nước. Trải nghiệm bắt đầu khi có người chạy bộ lúc bình minh, đọc sách dưới tán cây, chèo thuyền hay ngồi hàng giờ nhìn mặt nước đổi màu. Cùng một hồ, một nơi thành biểu tượng của thành phố, nơi khác chỉ là khoảng trống trên bản đồ.

Có một ngoại lệ đáng nêu, vì nó làm lung lay chính luận điểm trên. Không phải tài sản nào cũng cần con người bước vào mới có giá trị. Một vùng lõi vườn quốc gia có giá trị lớn nhất khi tuyệt đối không ai vào. Một bầu trời đêm không ô nhiễm ánh sáng đáng giá đúng ở chỗ nó vắng người và vắng đèn. Ở đây, “trải nghiệm” tốt nhất mà thiết kế có thể tạo ra là trải nghiệm của sự vắng mặt, đứng ở rìa và không chạm vào. Quản trị trải nghiệm, trở trêu thay, đôi khi là nghệ thuật giữ cho người ta ở bên ngoài.

Điều đó cũng giải thích vì sao hai nơi có tài sản gần như nhau lại tạo ra giá trị khác hẳn. Rất nhiều thành phố có sông, có hồ, có phố cổ, có bảo tàng. Rất ít thành phố khiến người ta muốn quay lại chỉ để sống thêm một ngày. Khác biệt không nằm ở số lượng tài sản mà ở chất lượng của những va chạm mà tài sản ấy tạo ra giữa nó và con người.

Vì thế quản trị trải nghiệm không mở đầu bằng câu hỏi “*chúng ta có gì?*” mà bằng một câu khác: “*con người sẽ làm gì khi gặp những gì chúng ta có?*”. Cả cuốn sách này xoay quanh chỗ chuyển trục đó. Từ tích lũy tài sản sang thiết kế những va chạm có ý nghĩa, bởi chính va chạm mới tạo ra ký ức, tạo ra sự gắn bó và sau cùng là dòng tiền.

5.1.2. Chuỗi chuyển hóa tài sản thành trải nghiệm

Chương 1 đã dựng chuỗi từ tài nguyên đến thương hiệu. Chương 4 nhìn địa phương như một bảng cân đối, nơi giá trị được bồi hoặc bị lở theo thời gian. Nhưng giữa tài sản và giá trị vẫn còn một khoảng trống. Tài sản không tự sinh lợi. Nó phải đi qua một chuỗi khác, chuỗi tạo ra trải nghiệm. Chuỗi ấy đi qua bảy nấc: tài sản, không gian, hoạt động, trải nghiệm, ký ức, gắn bó, rồi tài sản tăng lên. Điều đáng chú ý là mỗi nấc đều có thể trở thành một chỗ đứt.

Mọi thứ khởi đầu từ tài sản: một hồ nước, một khu phố cổ, một nghề thủ công, một trường đại học, hoặc chỉ là một cộng đồng cư dân hiếu khách. Nhưng tài sản mới chỉ là tiềm năng. Muốn thành trải nghiệm, trước hết nó phải được đặt vào một không gian mà con người tiếp cận được. Không gian ở đây không thuần túy là vị trí. Nó là cách tổ chức quan hệ giữa người và tài sản. Một dòng sông có thể bị bức tường bê tông quay lưng lại hoặc trở thành một bờ đi bộ. Cùng một dòng nước, hai cách tổ chức, hai tương lai.

Trong không gian ấy mới nảy ra hoạt động. Người ta đi bộ, chèo thuyền, đọc sách, biểu diễn, học nghề, hoặc chỉ ngồi nhìn. Hoạt động làm tài sản chuyển từ tĩnh sang sống. Một công viên không hoạt động chỉ là cây xanh. Một công viên có nghìn cuộc gặp mỗi ngày là một phần của đời sống đô thị.

Khi hoạt động được dựng khéo, trải nghiệm hình thành. Thứ người ta mang theo không còn là bức ảnh một công trình mà là cảm giác của chính mình khi ở đó. Hai người cùng một hoạt động vẫn có hai trải nghiệm khác nhau. Cho nên trải nghiệm không thể sản xuất hàng loạt như một món hàng công nghiệp. Nó chỉ có thể được thiết kế để tăng xác suất xảy ra.

Trải nghiệm không dừng khi người ta rời đi. Cái còn lại là ký ức. Daniel Kahneman từng chỉ ra rằng con người không nhớ trọn một sự kiện mà chủ yếu nhớ những khoảnh khắc cao trào và cách nó kết thúc. Một địa phương cũng vậy. Người ta không nhớ mọi bữa ăn hay mọi con phố. Họ nhớ một buổi chiều bên hồ, một câu chuyện với người bán hàng, cảm giác bình yên dưới một hàng cây. Ký ức, chứ không phải lượt khách, mới là đơn vị tích lũy thật của trải nghiệm.^[1]

Từ ký ức này ra gấn bó. Du khách muốn quay lại. Sinh viên quyết định ở lại. Người xa quê mong một ngày về. Doanh nghiệp mở rộng đầu tư. Gấn bó là lúc trải nghiệm hóa thành những quyết định kinh tế và xã hội cụ thể. Đến đây chuỗi khép lại. Gấn bó kéo về nhiều nguồn lực hơn để nuôi lại chính những tài sản ban đầu. Đó là vòng tròn bánh đà đã dựng ở Chương 4, nhìn từ một góc khác.

Điều đáng tiếc là rất nhiều nơi chỉ rót tiền vào nấc đầu. Họ xây thêm công viên mà không nghĩ tới hoạt động. Trùng tu di tích mà không thiết kế cách tiếp cận. Tổ chức lễ hội mà không để lại ký ức đủ mạnh để ai đó muốn về. Chuỗi đứt ở bất kỳ nấc nào cũng làm tài sản ngừng sinh lợi. Và đây là chỗ bức xúc nhất, một chuỗi

.....
1. Kahneman, D., Fredrickson, B. L., Schreiber, C. A., & Redelmeier, D. A. (1993). When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End. *Psychological Science*, 4(6), 401-405. Xem thêm Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

bảy nấc thì có bảy chỗ để hỏng, còn để chạy trơn thì cả bảy phải cùng chạy. Xác suất một dây chuyền dài vận hành hoàn hảo, xưa nay, chưa bao giờ cao.

5.1.3. Mỗi tài sản có nhiều trải nghiệm

Một sai lầm phổ biến là đồng nhất một tài sản với một sản phẩm. Có núi thì mở tuyến leo núi. Có hồ thì làm công viên. Có làng nghề thì bán đồ lưu niệm. Có món ăn thì mở vài nhà hàng. Rồi kết luận rằng tài sản ấy “đã được khai thác”. Thực ra đó mới chỉ là một cách dùng.

Giá trị của một tài sản không nằm ở chỗ nó tạo ra một trải nghiệm mà ở khả năng mở ra nhiều trải nghiệm cho nhiều nhóm người, vào nhiều thời điểm. Một con sông, trong lối nhìn cũ, chủ yếu là hạ tầng hoặc cảnh quan thực hiện chức năng giao thông, tưới tiêu, chống ngập. Trong nền kinh tế trải nghiệm, nó là một hệ sinh thái hoạt động. Buổi sáng là nơi chạy bộ. Ban ngày là không gian học lịch sử và sinh thái. Chiều tối là du thuyền, chợ ven sông, quán cà phê nhìn ra mặt nước. Mùa lễ hội là sân khấu đua thuyền và hoa đăng. Con sông vẫn là một. Trải nghiệm thì có thể là hàng chục.

Một khu phố cũng thế. Ban ngày là nơi mua sắm và làm việc. Buổi tối là phố đi bộ và khu ẩm thực. Cuối tuần là chợ phiên và triển lãm ngoài trời. Điều làm nên giá trị của một khu phố không phải số cửa hàng mà là số câu chuyện có thể xảy ra ở đó.

Một món ăn không chỉ để ăn. Nó có thể thành lớp học nấu, tour ẩm thực, một câu chuyện lịch sử, một thương hiệu quà tặng. Một bát phở hay một ly cà phê trứng đều mở ra nhiều lớp nếu

được đặt đúng bối cảnh. Ngược lại, nếu món ăn chỉ còn là một sản phẩm bán thật nhanh rồi thôi, phần lớn giá trị trải nghiệm bốc hơi. Người ta no bụng mà không mang theo ký ức nào.

Nguyên lý ở đây thường được tóm gọn thành một khẩu hiệu dễ hiểu, không có tài sản nào chỉ có một giá trị sử dụng, hãy tăng mật độ trải nghiệm trên mỗi tài sản. Đúng. Nhưng chưa đủ và cái phần thiếu mới là phần nguy hiểm. Mật độ trải nghiệm không phải càng cao càng tốt. Có một điểm mà việc nhồi thêm trải nghiệm bắt đầu ăn vào chính tài sản gốc. Một ngôi đền vừa là nơi hành lễ, vừa là bối cảnh chụp ảnh cưới, vừa là sân khấu trình diễn ánh sáng, vừa là điểm check-in, đến một lúc nào đó thôi không còn là đền. Nó thành một cái phong. Câu hỏi đúng không phải “còn tạo được bao nhiêu trải nghiệm nữa” mà “đến trải nghiệm thứ mấy thì cái lõi bắt đầu chết”. Đây cũng là chỗ tách giữa khai thác và thiết kế. Khai thác đi tìm cách dùng hiệu quả nhất. Thiết kế đặt thêm một câu hỏi mà khai thác không đặt, từ cùng tài sản này, còn tạo thêm được bao nhiêu trải nghiệm mà không làm mất đi cái khiến nó đáng giá ngay từ đầu?

5.1.4. Thiết kế trải nghiệm không phải sáng tạo từ số 0

Có một quan niệm rất phổ biến, muốn có trải nghiệm mới thì phải xây một thứ hoàn toàn mới. Thêm một biểu tượng. Mở một phố đi bộ. Dựng một lễ hội. Mỗi khi lượng khách giảm, phản xạ đầu tiên là nghĩ tới một dự án mới. Đó là tư duy sáng tạo từ khoảng không. Nhưng nếu bốn chương trước của cuốn sách này đúng, thì gần như không có trải nghiệm bền vững nào ra đời theo cách ấy.

Trải nghiệm không bắt đầu từ bản vẽ của kiến trúc sư. Nó bắt đầu từ những tài sản mà nhiều thế hệ đã bồi lắng. Người thiết kế

không phải người phát minh ra bản sắc. Họ giống một người làm vườn hơn, nhận ra cái đã có, tạo điều kiện để chúng nối vào nhau và tiếp tục lớn lên. Quá trình ấy đi qua bốn động từ, khai mở, kết nối, chuyển hóa và giữ gìn bản sắc.

- **Khai mở:** Bước đầu không phải xây thêm mà là nhìn thấy. Nhiều tài sản đã tồn tại rất lâu nhưng chưa từng được coi là một phần của trải nghiệm. Một con ngõ cũ, một phiên chợ sáng, một bến nước, một hàng cây cổ thụ, một quán ăn gia truyền. Chúng không cần được tạo ra. Chúng chỉ cần được nhận ra. Giống nhà điêu khắc không dựng bức tượng từ hư vô mà loại đi phần đá thừa, người thiết kế thường chỉ làm lộ ra giá trị vốn đã nằm sẵn trong nơi chốn. Hình tượng cậu bé đứng tè Manneken-Pis ở Brussels (Bỉ) là một ví dụ rất hay về cách một địa phương khai mở, biến một vật thể nhỏ thành tài sản trải nghiệm lớn. Bản thân bức tượng không đồ sộ, chỉ là một tượng đồng nhỏ được Jérôme Duquesnoy thực hiện năm 1619. Nhưng qua nhiều thế kỷ, Brussels đã bồi đắp quanh nó các lớp câu chuyện, nghi lễ, trang phục, bảo tàng và hoạt động cộng đồng, khiến Manneken-Pis trở thành một biểu tượng của tinh thần hài hước, tự do và có phần nổi loạn của thành phố.

- **Kết nối:** Một tài sản đơn lẻ hiếm khi làm nên một hành trình. Sức hấp dẫn của nhiều thành phố không nằm ở từng điểm mà ở cách chúng được nối lại. Người ta đi bộ từ bảo tàng sang quán cà phê, từ quán sang hiệu sách, rồi ra quảng trường. Mỗi điểm chỉ vài chục phút. Giá trị nằm ở cả chuỗi. Thiết kế trải nghiệm vì thế trước hết là thiết kế các mối liên hệ: giữa ngày và đêm, giữa cư dân và du khách, giữa văn hóa và thương mại. Tại khu Marais ở Paris (Pháp), du khách có thể bắt đầu từ Bảo tàng Picasso, đi qua

những con phố cổ, ghé một hiệu sách hoặc cửa hàng thiết kế, dừng chân ở quán cà phê rồi kết thúc tại quảng trường Place des Vosges. Mỗi điểm chỉ giữ chân họ trong vài chục phút, nhưng toàn bộ chuỗi có thể tạo nên trải nghiệm kéo dài nửa ngày.

- **Chuyển hóa:** Không phải tài sản nào cũng trải nghiệm được ngay. Một di tích cần được kể bằng ngôn ngữ người hôm nay hiểu. Một làng nghề cần cách tiếp cận hợp với người trẻ. Nhưng chuyển hóa không có nghĩa là đổi bản chất. Một cuốn sách dịch sang ngôn ngữ khác không vì thế thành một cuốn khác. Nó chỉ có thêm người đọc. Đó là ranh giới giữa chuyển hóa và thương mại hóa, một bên làm tăng khả năng tiếp cận, một bên đôi khi chỉ làm tăng doanh thu ngắn hạn rồi làm nghèo chính tài sản gốc. Đến với Bát Tràng, một chiếc bát chỉ nằm trên kệ là một sản phẩm. khi du khách được tự nặn gốm, nghe câu chuyện về đất sét, nung sản phẩm và mang chính tác phẩm của mình về nhà, làng nghề đã được chuyển hóa thành trải nghiệm. Nhưng nếu những sản phẩm sản xuất hàng loạt từ nơi khác tràn ngập các cửa hàng và câu chuyện về nghề gốm dần biến mất, thì doanh thu có thể tăng trong ngắn hạn, còn giá trị của làng nghề lại suy giảm.

- **Giữ gìn bản sắc:** Bước cuối cùng là bước khó nhất. Một trải nghiệm càng thành công thì áp lực mở rộng càng lớn. Thêm khách, thêm cửa hàng, thêm doanh thu. Nhưng nếu mỗi lần mở rộng lại làm nơi chốn giống mọi nơi khác thêm một chút, thì chính nguồn gốc của lợi thế đang bị bào mòn. Đây là nghịch lý trung tâm của cả chương, thành công luôn mang theo mầm phá hủy điều đã tạo ra thành công. Người thiết kế vì thế phải trả lời một câu mà ít ai muốn hỏi, “đến

mức nào thì nên dừng lại?”. Hallstatt là một ngôi làng nhỏ nằm bên hồ Hallstätter See, thuộc bang Thượng Áo của Áo, dưới chân dãy Alps. Nơi đây là một phần của Di sản Thế giới UNESCO Hallstatt-Dachstein/Salzkammergut. Chỉ có khoảng 750-800 cư dân, nhưng Hallstatt nhiều năm đón khoảng một triệu lượt khách mỗi năm, có những ngày lượng khách lên tới hàng chục nghìn người. Trước áp lực của hiện tượng quá tải du lịch, chính quyền địa phương đã áp dụng hệ thống giới hạn và đặt trước khung giờ cho xe buýt du lịch nhằm điều tiết dòng khách. Không phải vì họ không muốn tăng trưởng, mà vì nếu vượt quá sức chứa của ngôi làng, Hallstatt sẽ dần đánh mất chính những giá trị khiến du khách tìm đến.

Bốn động từ ấy không phải bốn bước làm một lần rồi xong. Chúng là một vòng lặp. Đó cũng là chỗ khác nhau giữa xây một công trình và thiết kế một trải nghiệm. Công trình hoàn thành vào ngày cắt băng. Trải nghiệm thì không bao giờ hoàn thành. Nó được viết tiếp bởi hàng triệu va chạm nhỏ, ngày này qua ngày khác, như phù sa chỉ dày lên nếu dòng chảy không ngừng và con đập ở thượng nguồn không chặn mất.

5.2. DANH MỤC TRẢI NGHIỆM

Một địa phương không cạnh tranh bằng một trải nghiệm duy nhất. Nó cạnh tranh bằng một danh mục trải nghiệm (*experience portfolio*), tập hợp những trải nghiệm khác nhau phục vụ nhiều nhóm người, nhiều thời điểm và nhiều mục đích.

Trong tài chính, không nhà đầu tư nào dồn hết vốn vào một cổ phiếu. Quản trị nơi chốn cũng vậy. Một địa phương không thể đặt cả tương lai vào một lễ hội, một bãi biển, một tuyến phố đi bộ. Khi danh mục quá đơn điệu, mọi biến động đều thành rủi ro với thời tiết xấu, xu hướng đổi chiều, dịch bệnh, hoặc đơn giản là sự nhàm chán của chính du khách. Danh mục vì thế là cách phân tán rủi ro và tối đa hóa giá trị của những tài sản đã nêu ở Chương 4. Nhưng phải cẩn thận với chính phép ẩn dụ này, vì nó quyến rũ đến mức dễ dẫn người ta đi lạc. Một danh mục cổ phiếu tốt là danh mục mà các tài sản ít tương quan với nhau, để cái này rơi thì cái kia đỡ. Một danh mục trải nghiệm tốt lại thường là ngược lại, các trải nghiệm phải tương quan mạnh, phải cộng hưởng, phải kể cùng một câu chuyện thì tổng mới lớn hơn từng phần. Một thành phố gồm mười trải nghiệm chẳng liên quan gì đến nhau không phải một danh mục đa dạng. Nó là một cái chợ tạp hóa. Đa dạng mà thiếu một sợi chỉ xuyên suốt thì chỉ là hỗn tạp có ngân sách.

5.2.1. Không có trải nghiệm nào phục vụ tất cả

Một trong những sai lầm dai dẳng nhất của quy hoạch là đi tìm một “siêu trải nghiệm” làm hài lòng mọi người. Thứ đó gần như không tồn tại. Một quán cà phê yên tĩnh là thiên đường của người làm việc từ xa nhưng quá buồn với một gia đình có trẻ nhỏ. Một lễ hội âm nhạc hút giới trẻ nhưng khiến cư dân lớn tuổi

tránh xa. Cố phục vụ tất cả, kết quả thường là không ai thực sự hài lòng. Địa phương cần chấp nhận rằng mỗi trải nghiệm đều có một đối tượng ưu tiên. Tư duy đúng không phải “*mọi người đều thích*”, mà “*mỗi nhóm đều có những trải nghiệm khiến họ thấy nơi này được làm ra cho mình*”. Đó cũng là lý do Chương 2 dành trọn để phân loại sáu nhóm tiêu dùng trải nghiệm.

Singapore là một ví dụ hay bị kể sai. Người ta hay bảo Singapore biến cả đảo quốc thành điểm du lịch. Thực ra thành phố này làm điều ngược lại. Khu tài chính phục vụ doanh nghiệp. Khu dân cư phục vụ đời sống. Gardens by the Bay phục vụ khách tham quan. East Coast Park phục vụ cư dân cuối tuần. Mỗi nơi một chức năng, nhưng tất cả cùng dựng nên một cảm giác thống nhất về thành phố. Sự tiết chế, chứ không phải sự nhồi nhét, mới là điều đáng học.

5.2.2. Đa dạng, nhưng đa dạng có xương sống

Trong đầu tư, một danh mục hiệu quả được đa dạng theo ngành, theo mức rủi ro và theo thời gian sinh lợi. Danh mục trải nghiệm cũng cần đa dạng theo nhiều chiều với tiêu chí theo nhóm người, theo thời gian trong ngày và trong năm, theo mức chi tiêu, theo độ tuổi, theo mục đích, từ đó tạo ra một phổ danh mục có chiều rộng, chiều sâu, chiều cao.

Một địa phương chỉ sôi động cuối tuần là mất cân bằng theo thời gian. Một nơi chỉ hấp dẫn khách quốc tế nhưng cư dân không dùng là mất cân bằng theo đối tượng. Một nơi chỉ có trải nghiệm tiêu dùng mà thiếu trải nghiệm cộng đồng là mất cân bằng theo giá trị. Danh mục càng đa dạng, sức chống chịu trước cú sốc càng lớn.

Đây lại là chỗ cần một dấu hỏi. Đa dạng không phải luôn thắng chuyên biệt. Có những nơi chốn mạnh chính vì chúng hẹp. Một thị trấn sống bằng một mùa hoa duy nhất. Một làng chỉ có một nghề. Một hòn đảo chỉ bán đúng một thứ, sự tĩnh lặng. Ép những nơi này “đa dạng hóa danh mục” thường là cách nhanh nhất để làm loãng đúng cái khiến chúng đáng nhớ. Đa dạng là bảo hiểm rủi ro và như mọi khoản bảo hiểm, nó có phí. Cái phí ở đây là sự sắc nét. Có những nơi nên trả phí đó. Có những nơi chỉ dựa vào một tài sản cốt lõi, nhưng dành hàng chục năm để bồi đắp nó thành lợi thế không thể thay thế.

5.2.3. Cốt lõi, hỗ trợ và bổ sung

Không phải trải nghiệm nào cũng quan trọng như nhau. Như phân loại tài sản ở Chương 4, danh mục trải nghiệm cũng chia thành ba tầng. Trải nghiệm cốt lõi là lý do chính khiến người ta đến hoặc ở lại, cần được bảo vệ và đầu tư dài hạn, không đem ra đánh đổi. Trải nghiệm hỗ trợ không đủ sức kéo khách một mình nhưng nếu thiếu thì cái lõi trở nên kém hấp dẫn, giao thông thuận tiện, ẩm thực, hoạt động văn hóa buổi tối. Trải nghiệm bổ sung chủ yếu tăng tiện lợi và kéo dài thời gian lưu lại, chỉ cần đạt chuẩn, không cần khác biệt tuyệt đối. Ba tầng của một danh mục trải nghiệm. Nguồn lực dồn cho lõi, mở rộng cho tầng tầng trường, còn tầng hỗ trợ chỉ cần đạt chuẩn.

Lấy Hội An làm ví dụ để thấy ba tầng ấy vận hành thế nào. Cái lõi là phố cổ về đêm với đèn lồng và nhịp sống ven sông Hoài, thứ không nơi nào chép được. Tầng hỗ trợ là ẩm thực, xe đạp, những lớp học làm đèn, những thứ mà tự thân nó không kéo ai vượt nghìn cây số nhưng thiếu thì cái lõi nhạt đi. Tầng bổ trợ là bãi giữ xe, nhà vệ sinh công cộng, wifi, chỉ cần đủ tốt để không ai phàn nàn. Một Hội An đồ tiền làm thêm khu check-in nhân tạo

trong khi để mặt sông ô nhiễm là đang trang trí ngôi nhà trong lúc móng lún.

Sai lầm hay gặp là đổ rất nhiều tiền vào tăng bổ sung trong khi cái lõi mục dần. Đó là cảnh trang trí ngôi nhà trong lúc móng đang lún. Một nơi có thể đầy quán cà phê đẹp và khu check-in, nhưng nếu bản sắc cốt lõi phai đi thì mọi thứ bổ sung đều chỉ là son phấn trên một khuôn mặt đang thay đổi.

5.2.4. Khoảng trống trải nghiệm chính là khoảng trống cạnh tranh

Trong quản trị nơi chốn, biết mình đang có gì chưa đủ. Còn phải nhìn ra điều mình chưa có. Khoảng trống trải nghiệm là những nhu cầu quan trọng chưa được đáp ứng hoặc đáp ứng rất kém, như thiếu hoạt động ban đêm cho cư dân, thiếu không gian cho người trẻ sáng tạo, thiếu hoạt động bốn mùa nên du lịch dồn vào vài tháng, thiếu chương trình giữ kết nối với người xa quê.

Điều đáng chú ý là khoảng trống này thường không hiện trong bảng doanh thu. Nó chỉ lộ ra khi ta đi theo hành trình của từng nhóm người. Nếu một nhóm liên tục phải rời địa phương để thỏa mãn nhu cầu của mình, khoảng trống đã có ở đó rồi. Nếu sinh viên tốt nghiệp đều bỏ đi vì không tìm thấy môi trường sáng tạo, khoảng trống không nằm ở việc làm mà ở trải nghiệm sống.

Phần lớn đổi mới không bắt đầu từ việc làm tốt hơn đối thủ mà từ việc phục vụ một nhu cầu chưa ai phục vụ. Quản trị trải nghiệm, ở tầng cao nhất, là nghệ thuật phát hiện những khoảng trống vô hình trước khi đối thủ nhìn ra và biến chúng thành trải nghiệm mới. Nói cách khác, đôi khi tài sản quý nhất của một nơi chốn lại chính là chỗ nó đang thiếu.

5.3. THIẾT KẾ THEO SÁU NHÓM CON NGƯỜI

Một trải nghiệm không tồn tại trong khoảng không. Nó luôn được ai đó dùng, cảm và kể lại. Vì vậy câu hỏi đầu tiên của thiết kế không phải “*chúng ta sẽ xây gì?*” mà “*chúng ta đang thiết kế cho ai?*” Đây là chỗ nối trực tiếp với Chương 2, nơi đã chỉ ra rằng địa phương không chỉ phục vụ du khách. Sáu nhóm, cư dân, người mới đến, người học, người lao động và nhân tài, du khách, người xa quê, đều là những người tiêu dùng trải nghiệm với nhu cầu và hành trình khác nhau.

5.3.1. Cư dân, thiết kế từ người ở lại, không phải người ghé qua

Nếu chỉ được giữ một nhóm để thiết kế, đó phải là cư dân. Lý do đơn giản. Du khách ở vài ngày. Người mới đến có thể rời sau vài tháng. Người học rồi tốt nghiệp. Nhưng cư dân thức dậy ở đây mỗi sáng, đưa con đến trường, mua hàng ở khu chợ quen và già đi cùng nơi chốn. Họ không chỉ tiêu dùng trải nghiệm. Họ sản xuất ra trải nghiệm cho tất cả những người khác.

Một du khách nhớ về một thành phố không chỉ vì bảo tàng. Họ nhớ người bán phở vui vẻ, nhóm người già đánh cờ dưới gốc cây, tiếng trẻ con trong công viên. Phần lớn trải nghiệm của du khách được dệt nên từ đời sống thường ngày của cư dân. Đó là nghịch lý trung tâm của mục này, muốn làm hài lòng du khách, trước hết phải làm cho cư dân muốn sống ở đó.

Khi Barcelona cải tạo các “siêu ô phố”, trả đường lại cho người đi bộ, khu Sant Antoni ghi nhận nồng độ nitơ điôxít (NO₂) giảm khoảng 25% và bụi PM10 giảm khoảng 17%, theo đánh giá

của Cơ quan Y tế Công cộng Barcelona. Người dân tại các khu vực thí điểm cũng ghi nhận không gian yên tĩnh hơn, chất lượng không khí tốt hơn và mức độ hài lòng với môi trường sống tăng lên. Điều đáng nói không phải chỉ là các con số ấy. Điều đáng nói là chúng đến từ một can thiệp được thiết kế trước hết cho cư dân, chứ không phải cho du khách. Người ta làm sạch không khí cho người ở lại và rồi thành phố trở nên hấp dẫn hơn cả với những người ghé qua.

Nhưng chính Barcelona cũng nhắc ta đừng vội reo mừng. Cùng thành phố ấy, cùng thời kỳ ấy, cư dân đã xuống đường xịt súng nước vào du khách. Làm cho cư dân sống tốt và làm cho khách đến đông không phải lúc nào cũng đi cùng chiều. Có một ngưỡng mà thành công với nhóm này bắt đầu phá hủy chất lượng sống của nhóm kia. Cùng khảo sát siêu ô phố ấy, một số người cao tuổi ở Poblenou nói họ gần như không dùng không gian mới và thấy việc đi lại của mình khó hơn trước. Không một can thiệp nào chỉ có người thắng. Thiết kế trung thực là thiết kế dám gọi tên người thua.

Cư dân không phải một khối đồng nhất. Một đứa trẻ sáu tuổi, một người mẹ đơn thân, một người khuyết tật, một cụ già đều có hành trình khác nhau. Một công viên tốt không chỉ có đường chạy bộ mà còn phải có sân chơi cho trẻ, lối an toàn cho xe đẩy, ghế nghỉ cho người già. Thiết kế trải nghiệm vì thế không phải đi tìm lời giải cho “đa số” mà là giảm xung đột giữa nhiều nhóm cư dân cùng sống trên một mặt bằng.

Đừng hỏi du khách muốn gì trước khi hỏi cư dân có đang sống tốt không. Một nơi chốn chỉ thực sự hấp dẫn khi cuộc sống thường ngày của cư dân đủ tốt để chính họ trở thành bằng chứng sống cho lời hứa của nơi chốn.

5.3.2. Người mới đến, thiết kế cho những ấn tượng đầu tiên

Mỗi năm, hàng triệu người dời tới một nơi mới để học, để làm, để bắt đầu một chương khác. Họ có một điểm chung, mọi thứ đều chưa quen. Với cư dân lâu năm, thành phố là ký ức. Với người mới đến, thành phố là một bài toán chưa có lời giải. Họ chưa biết đường nào ít tắc, trường nào hợp cho con, nên hỏi ai khi gặp khó. Chính giai đoạn này, thiết kế có sức ảnh hưởng lớn nhất, bởi cảm nhận ban đầu thường trở thành bộ lọc để họ nhìn mọi điều về sau. Một trải nghiệm tệ trong những tuần đầu có thể mất nhiều tháng mới gột được. Một sự giúp đỡ nhỏ đúng lúc lại tạo ra sự gắn bó rất lâu.

Sai lầm hay gặp là nghĩ người mới đến chỉ thiếu thông tin. Thực ra thứ họ thiếu nhiều hơn là cảm giác kiểm soát được cuộc sống của mình. Họ không biết mình có thể tin ai, nên bắt đầu từ đâu, liệu mình có hợp với nơi này không. Một ứng dụng hướng dẫn dịch vụ công, một nhóm cộng đồng cho người mới chuyển đến, một hệ thống biển chỉ dẫn nhất quán, những thứ ấy không tạo cảm xúc mạnh như một lễ hội. Chúng tạo ra thứ quý hơn, sự yên tâm.

Một căn hộ đẹp không tạo ra cảm giác thuộc về. Một con đường rộng cũng không. Thứ khiến người ta quyết định ở lại thường là những mối quan hệ, có người quen để hỏi, có hàng xóm biết tên mình, có quán cà phê quen, có người nhớ tới sự hiện diện của mình. Chính vì thế những nơi thành công thường đầu tư không chỉ vào hạ tầng cứng mà vào hạ tầng xã hội. Một thư viện cộng đồng nhỏ đôi khi tạo ra nhiều kết nối hơn một quảng trường rộng hàng chục héc-ta.

Có một nhóm mà toàn bộ logic “hòa nhập càng nhanh càng tốt” lại không đúng. Người ta đến một số nơi chính vì muốn ẩn

danh. Một nghệ sĩ trốn khỏi thành phố cũ, một người vừa qua một biến cố, một kẻ chỉ muốn không ai biết tên mình trong sáu tháng. Với họ, một cộng đồng nhiệt tình chào đón có thể là điều đầu tiên khiến họ muốn bỏ đi. Không phải ai bước tới một nơi chốn cũng đi tìm cảm giác thuộc về. Có người đi tìm đúng cái ngược lại. Một thiết kế trưởng thành chưa chỗ cho cả những người không muốn được thiết kế cho.

Mục tiêu cuối cùng không phải làm người mới đến hài lòng trong vài tuần mà giúp họ đổi cách tự xưng. Ban đầu là *“tôi mới chuyển đến đây”*. Rồi *“tôi đang sống ở đây”*. Và đến một ngày, nói với người khác, *“đây là thành phố của chúng tôi”*. Thay đổi nhỏ trong một đại từ ấy đánh dấu một bước chuyển rất lớn. Người mới đến thôi là khách. Họ bắt đầu tự tay tạo ra trải nghiệm cho những người đến sau. Một địa phương thân thiện không phải nơi chào đón nồng nhiệt nhất mà là nơi khiến người mới đến nhanh chóng thôi cảm thấy mình là người ngoài.

5.3.3. Người học, thiết kế cho những người sẽ quyết định tương lai

Trong nhiều chiến lược, người học bị xem là nhóm tạm thời. Đến để học rồi sẽ đi. Nên đầu tư cho họ thường dừng ở trường lớp và ký túc xá. Đó là một cách nhìn ngắn. Người học còn là nguồn nhân lực, doanh nhân, nhà khoa học của địa phương trong tương lai. Một thành phố giữ được sinh viên sau tốt nghiệp có lợi thế lớn hơn nhiều một thành phố chỉ giữ được họ trong bốn năm.

Nói cách khác, người học là nhóm có giá trị vòng đời dài nhất. Một sinh viên ở lại làm việc, lập gia đình, khởi nghiệp và nuôi con tại đây có thể tạo ra giá trị trong bốn, năm thập kỷ sau đó.

Thiết kế cho người học vì thế không phải thiết kế bốn năm đại học. Đó là thiết kế bốn mươi năm gắn bó.

Một trường đại học tốt chưa chắc làm nên một thành phố đại học tốt. Sinh viên hôm nay chọn nơi học không chỉ nhìn chương trình đào tạo. Họ nhìn cả cuộc sống ngoài lớp, có thư viện mở đến tối không, có công viên để nghỉ không, có nơi để thử một ý tưởng khởi nghiệp không, có cơ hội gặp doanh nghiệp và chuyên gia không. Những thứ ấy không cấp bằng, nhưng chính chúng tạo ra môi trường học và môi trường mới quyết định chất lượng trải nghiệm của người học.

Điều khiến người học ở lại sau tốt nghiệp thường không phải phòng ở tốt hơn mà là nhiều cơ hội hơn, cơ hội thực tập, nghiên cứu, khởi nghiệp, gặp những người giỏi hơn mình. Nếu coi giáo dục chỉ diễn ra trong trường, địa phương bỏ lỡ một nguồn lực lớn. Mỗi khu phố, bảo tàng, xưởng thủ công, nông trại đều có thể thành không gian học. Khi cả nơi chốn trở thành một lớp học mở, ranh giới giữa giáo dục và đời sống bắt đầu tan.

Chỉ có điều, cái khẩu hiệu “giữ chân sinh viên” cần được lật lại. Không phải mọi sự ra đi đều là mất mát và không phải mọi sự ở lại đều là thắng lợi. Một thành phố giữ được sinh viên bằng cách khép họ vào một thị trường lao động nghèo nàn, thiếu cạnh tranh, thì cái nó giữ được là những con người không dám đi. Đôi khi điều tốt nhất một nơi chốn làm cho người trẻ là để họ ra đi, học rộng, rồi tạo lý do đủ mạnh để một ngày họ quay về, mang theo cả một thế giới. Tỷ lệ ở lại không phải lúc nào cũng là thước đo của sức khỏe. Đôi khi nó chỉ là thước đo của việc không có cửa nào khác để bước qua. Đừng chỉ thiết kế để người học đến lấy một tấm bằng. Hãy thiết kế để họ muốn xây cuộc đời mình tại đây, hoặc ít nhất, muốn quay về sau khi đã đi đủ xa.

5.3.4. Người lao động và nhân tài, thiết kế để người giỏi muốn ở lại

Thế kỷ XX, các địa phương cạnh tranh bằng đất đai, tài nguyên, hạ tầng và chi phí lao động. Thế kỷ XXI, cuộc cạnh tranh dần chuyển thành cuộc giành người. Máy móc mua được, nhà máy xây được, vốn huy động được. Nhưng một kỹ sư giỏi, một bác sĩ giỏi, một nghệ nhân bậc thầy không thể được tạo ra bằng một quyết định đầu tư. Họ chọn nơi mình muốn sống. Ngày càng nhiều nghiên cứu đô thị cho thấy nhân tài không còn đi theo việc làm một chiều nữa. Việc làm cũng đang đi theo nhân tài.

Một ngộ nhận phổ biến là mức lương quyết định tất cả. Thu nhập luôn quan trọng, nhưng khi chênh lệch không quá lớn, quyết định lại nghiêng về chất lượng sống. Con tôi có trường tốt không? Tôi có phải mất hai giờ mỗi ngày để kẹt xe không? Không khí có đủ trong lành để nuôi con không? Đây đều là câu hỏi về trải nghiệm, không phải về lương. Một chuyên gia nước ngoài có thể ra đi không phải vì công việc mà vì con cái không hòa nhập được với trường học.

Chính sách thu hút đầu tư nhiều năm dựa vào ưu đãi là miễn giảm thuế, giá thuê đất thấp. Những công cụ này có tác dụng, nhưng ngày càng dễ bị sao chép. Nếu địa phương A giảm thuế, địa phương B giảm sâu hơn. Cuộc đua ấy khó có điểm dừng. Trong khi đó, một hệ sinh thái sống tốt lại rất khó chép. Không thể dựng một cộng đồng sáng tạo trong vài tháng. Không thể mua ngay niềm tin xã hội bằng một nghị quyết.

Lập luận “người giỏi ở lại vì chất lượng sống” đúng và cũng nguy hiểm nếu dừng lại ở đó. Nó dễ bị đọc thành một cái cớ để đổ tiền vào công viên, quán cà phê và nhà hát cho một tầng lớp

đã sung túc, rồi gọi đó là chiến lược nhân tài. Nhưng một thành phố chỉ toàn tiện nghi cho người giỏi, mà không có nhà ở vừa túi tiền cho người phục vụ những tiện nghi ấy, sẽ tự đẩy giá lên đến mức chính người giỏi cũng không thuê nổi chỗ ở. Bilbao, ba mươi năm sau khi hồi sinh, đang đối mặt đúng điều này, giá nhà quanh vùng tái thiết tăng đến mức những người trẻ mà thành phố từng giữ lại được nay khó trụ. Chất lượng sống, nếu chỉ dành cho một nhóm, sẽ nuốt chính mình.^[1]

Ở Việt Nam, cơ chế này đang lộ ra theo cách rất riêng. Đà Nẵng nhiều năm nay hút một lớp lao động công nghệ và người làm việc từ xa không hẳn vì lương cao hơn Hà Nội hay Sài Gòn, mà vì một gói trải nghiệm sống bởi có biển gần, đường thoáng, không khí dễ thở, một nhịp sống chậm hơn. Đà Lạt hút giới sáng tạo, người viết, người làm nội dung, người khởi nghiệp nhỏ vì khí hậu và một bầu không khí văn hóa khó dựng lại nơi khác. Nhưng cùng câu chuyện ấy cũng mang sẵn lời cảnh báo của Bilbao, khi Đà Lạt hay Đà Nẵng càng được ưa chuộng, giá nhà càng leo cao và người trẻ bản địa, chính những người làm nên cái không khí ấy, bắt đầu khó trụ. Sức hút, nếu không đi kèm nhà ở vừa túi tiền, sẽ tự bào mòn thứ đã tạo ra nó.

Ở Việt Nam, cơ chế ấy đang bộc lộ rõ nhất tại Hà Nội. Thành phố tiếp tục thu hút sinh viên, người trẻ, chuyên gia và doanh nghiệp nhờ hệ sinh thái giáo dục, việc làm, văn hóa và cơ hội phát triển. Nhưng chính sức hút đó lại đẩy giá nhà lên nhanh hơn nhiều so với thu nhập. Theo Hiệp hội Môi giới Bất động sản Việt Nam, để mua một căn hộ 50 m² trị giá khoảng 3,5 tỷ đồng

1. Vicario, L., & Martínez Monje, P. M. (2003). Another 'Guggenheim Effect'? The Generation of a Potentially Gentrifiable Neighbourhood in Bilbao. *Urban Studies*, 40(12), 2383-2400. Dùng nhất quán với Chương 1, như minh họa mặt trái của tái thiết đô thị.

tại Hà Nội, một hộ gia đình cần thu nhập khoảng 45 triệu đồng mỗi tháng, cao gấp hơn hai lần mức thu nhập bình quân của một cặp vợ chồng trẻ. Nghịch lý vì thế bắt đầu xuất hiện. Thành phố càng hấp dẫn, người trẻ càng khó ở lại. Những sinh viên tốt nghiệp, kỹ sư, giáo viên, nhân viên sáng tạo hay những người mới khởi nghiệp (chính lực lượng tạo nên sức sống của Hà Nội) ngày càng khó tiếp cận nhà ở. Nếu xu hướng này kéo dài, thành phố có nguy cơ đánh mất một phần vốn con người đã làm nên sức cạnh tranh của mình. Thành công, nếu không đi kèm khả năng giữ chân cư dân, sẽ dần bào mòn chính nền tảng của thành công. Đây là câu chuyện về khả năng một thành phố giữ được những con người tạo nên bản sắc của nó. Khi một kỹ sư trẻ, một giáo viên hay một nhà thiết kế không còn đủ khả năng sống tại nơi họ làm việc, vấn đề không chỉ là giá nhà quá cao. Đó là dấu hiệu cho thấy thành phố đang tiêu dùng vốn tương lai để đổi lấy tăng trưởng hiện tại.

Có một hiệu ứng mạnh trong phát triển địa phương, người giỏi thích sống gần người giỏi. Một nhà khoa học muốn ở nơi có nhiều nhà khoa học khác. Một nghệ sĩ muốn sống trong một cộng đồng sáng tạo. Khi số người tài vượt một ngưỡng, địa phương bắt đầu tự tạo sức hút mà không cần quảng bá nhiều. Đó là cơ chế lõi kép của vốn con người và cũng là một trong những bánh đà mạnh nhất mà Chương 4 đã phân tích. Người lao động đến vì công việc, nhưng nhân tài ở lại vì chất lượng sống và cơ hội phát triển. Một nơi chốn chỉ thực sự cạnh tranh khi trả lời được cùng lúc hai câu: bạn có thể làm việc tốt ở đây không và bạn có muốn sống ở đây không.

5.3.5. Du khách, thiết kế để một chuyến đi trở thành một mối quan hệ

Hai du khách đến cùng một Venice. Một người quay lại năm lần. Người kia nói sẽ không bao giờ trở lại. Họ đi cùng những con kênh, chụp cùng một cây cầu, ăn ở những quán không cách nhau bao xa. Vậy mà một người mang về một mối tình với thành phố, còn người kia mang về một danh sách những điều khó chịu khi chen chúc, đất đỏ, lạc đường, một bữa ăn bị tính giá du khách. Cùng một nơi chốn, hai trải nghiệm gần như đối nghịch. Sự khác biệt không nằm ở Venice. Nó nằm ở những gì Venice đã thiết kế và những gì nó bỏ mặc cho may rủi.

Đó là toàn bộ vấn đề của việc thiết kế cho du khách. Nhiều thập kỷ, du khách là trung tâm của phần lớn chiến lược du lịch. Không sai, nhưng chưa đủ. Nếu Chương 2 chỉ ra du khách chỉ là một trong sáu nhóm, thì Chương 5 phải hỏi tiếp, thiết kế cho du khách thế nào để đồng thời tạo giá trị cho địa phương? Một chuyến đi luôn có điểm kết thúc. Một mối quan hệ thì không.

Một khách du lịch hiếm khi nhớ chính xác giá vé hay số sao khách sạn. Thứ họ nhớ là những câu chuyện, một buổi sáng ngồi nhìn dòng người, một người bán hàng nhiệt tình chỉ đường, một con ngõ nhỏ không có trong bất kỳ cẩm nang nào. Trải nghiệm du lịch không phải một tập hợp điểm tham quan. Nó là một chuỗi cảm xúc được nối bằng những câu chuyện. Địa phương càng tạo ra nhiều câu chuyện đáng kể, khả năng được nhớ càng cao.

Với du khách, trải nghiệm bắt đầu rất lâu trước khi họ đặt chân đến, từ lúc tìm thông tin, đặt vé, xin thị thực và kéo dài đến tận lúc họ về nhà viết đánh giá, kể cho bạn bè. Nếu mọi thứ trong chuyến đi đều tốt nhưng thủ tục nhập cảnh quá rối, ký ức bị ảnh

hưởng. Nếu cảnh đẹp nhưng tìm đường quá khó, ấn tượng tích cực giảm đi. Thiết kế phải nhìn toàn bộ hành trình, không chỉ tối ưu từng điểm tham quan.

Ở Chương 1, thương hiệu được định nghĩa là một lời hứa. Trong du lịch, lời hứa ấy bị kiểm chứng liên tục qua từng điểm chạm, một biển chỉ dẫn rõ ràng, một nhà vệ sinh sạch, một người bán hàng trung thực. Không điểm chạm nào quá nhỏ. Và cũng không điểm chạm nào vô hại. Một trải nghiệm tiêu cực rất nhỏ có thể phá hỏng ấn tượng dựng trong nhiều ngày.

Có một nghịch lý trong thiết kế mà ngành du lịch ít muốn nói ra. Chi phí đầu tư và khả năng tạo ký ức không đi cùng nhau. Một bảo tàng nghìn tỷ chưa chắc được nhớ nhiều hơn một khu chợ cũ. Nhưng khi ta nhận ra điều đó và bắt đầu “thiết kế” sự chân thực, dàn dựng những con ngõ trông tự nhiên, thuê người bán hàng “đậm chất địa phương”, thì chính lúc ấy sự chân thực chết. Cái làm nên một con ngõ đáng nhớ là việc nó không được thiết kế để đáng nhớ. Đây là một cái bẫy không có lối ra hoàn hảo, khoảnh khắc bạn cố tạo ra cái thật, bạn đã tạo ra cái giả. Chương 3 đã kể câu chuyện cà phê trứng đúng về điều này và cuốn sách này cũng thành thật rằng nó không có câu trả lời rõ ràng.

Kết thúc chuyến đi không phải kết thúc trải nghiệm. Ngày nay mỗi du khách là một kênh truyền thông, họ đăng ảnh, viết đánh giá, ảnh hưởng đến quyết định của những người chưa từng đến. Như Chương 4 đã phân tích, danh tiếng số là một loại tài sản trải nghiệm. Mỗi chuyến đi tích cực bồi thêm cho tài sản này. Mỗi trải nghiệm tệ làm nó khấu hao. Trong nền kinh tế trải nghiệm, một triệu lượt khách đi ngang chưa chắc bằng một trăm nghìn người thực sự yêu nơi đó. Đừng thiết kế để du khách có một chuyến đi đáng nhớ. Hãy thiết kế để họ bắt đầu một mối

quan hệ với địa phương. Một chuyến đi tạo ra doanh thu một lần. Một mối quan hệ tạo ra những lần quay lại, những lời giới thiệu và cả những con người mới gắn bó với nơi chốn.

5.3.6. Người xa quê, thiết kế để ký ức trở thành động lực

Nếu du khách đang khám phá một nơi chốn, thì người xa quê đang tìm lại một phần của chính mình. Điểm chung của họ là mối quan hệ với địa phương không chỉ dựa trên lợi ích mà còn trên ký ức, cảm xúc và sự thuộc về. Chương 2 đã cho thấy người xa quê không chỉ mang về kiêu hỗi mà còn mang về tri thức, mạng lưới, công nghệ và những góc nhìn mới. Một địa phương chỉ xem họ là “khách về ăn Tết” sẽ chỉ nhận giá trị theo mùa.

Thiết kế cho du khách hướng tới khám phá. Thiết kế cho người xa quê hướng tới kết nối. Họ không muốn thấy quê hương khác hẳn, cũng không muốn mọi thứ đứng yên như trong ký ức. Họ muốn thấy quê phát triển nhưng vẫn nhận ra những điều làm nên bản sắc của mình. Một hàng cây còn đó. Một món ăn còn giữ hương vị cũ. Một dòng sông vẫn có người ngồi câu lúc chiều muộn. Những chi tiết ấy giúp con người thấy mình vẫn còn một nơi để về.

Nhưng nỗi nhớ tự thân không tạo ra giá trị phát triển. Giá trị chỉ xuất hiện khi nỗi nhớ được chuyển thành hành động, một doanh nhân xa quê đầu tư về, một chuyên gia trở về giảng dạy, một nhà khoa học cố vấn cho địa phương. Địa phương không nên chỉ tạo lý do để người xa quê “về thăm” mà phải tạo cơ hội để họ đóng góp thông qua các mạng lưới trí thức, quỹ phát triển, nền tảng số cập nhật những dự án cần hỗ trợ.

Với thế hệ thứ hai và thứ ba, toàn bộ chiến lược “gợi nhớ” lại hụt hơi, vì họ không có gì để nhớ. Với thế hệ đầu, quê hương là ký ức. Với con cháu họ, quê hương nhiều khi chỉ là một câu chuyện được nghe kể. Không thể khơi lại một ký ức chưa từng tồn tại. Ở đây thiết kế phải làm điều khó hơn nhiều, không phải đánh thức nỗi nhớ mà tạo ra nó từ đầu, qua trải nghiệm trực tiếp, học nấu một món ăn, ở trong một gia đình bản địa, gặp những người cùng thế hệ. Khi ký ức không thể truyền trực tiếp, trải nghiệm trở thành cây cầu duy nhất giữa các thế hệ.

Đừng chỉ tạo lý do để người xa quê trở về. Hãy tạo lý do để họ tiếp tục đồng hành cùng quê hương dù đang sống ở bất cứ đâu. Một địa phương có thể không giữ được tất cả con em mình ở lại, nhưng hoàn toàn có thể giữ được mối quan hệ với họ. Đôi khi mối quan hệ ấy còn đáng giá hơn khoảng cách địa lý.

Một trải nghiệm tốt thường phục vụ nhiều nhóm cùng lúc

Sáu nhóm không phải sáu thế giới tách rời. Ranh giới giữa họ luôn dịch chuyển. Một sinh viên tốt nghiệp thành người lao động. Một người mới đến dần thành cư dân. Một du khách quay lại nhiều lần có thể mua nhà và thành cư dân bán thời gian. Vì thế một trải nghiệm khéo hiếm khi chỉ phục vụ một nhóm.

Thay vì nói trừu tượng rằng một công viên “phục vụ nhiều nhóm”, hãy đứng yên một chỗ bên một công viên ven sông và nhìn nó đổi vai suốt một ngày. Năm giờ sáng, khi trời còn chưa rõ mặt người, những cụ già đã ra tập dưỡng sinh dưới hàng cây. Bảy giờ, một dòng học sinh cắt ngang công viên để tới trường, cặp sách nhấp nhô. Mười giờ, mấy người mẹ đẩy xe nôi ra băng ghế có nắng, con nhỏ tập đi trên thảm cỏ. Bốn giờ chiều, sinh viên kéo nhau ra ngồi thành vòng dưới gốc cây học nhóm, laptop

đặt trên đù. Sáu giờ, cư dân chạy bộ và đạp xe kín lối ven sông khi nắng dịu. Tám giờ tối, một ban nhạc acoustic dựng loa ở góc quảng trường nhỏ, vài chục người ngồi bệt xuống nghe. Cùng một dải đất, cùng một hàng cây, cùng một khúc sông, sáu khung giờ, sáu nhóm người, sáu trải nghiệm khác hẳn nhau. Một công viên ven sông đổi vai suốt một ngày. Không phải sáu công trình cho sáu nhóm, mà một tài sản được thiết kế để mang nhiều lớp nghĩa theo giờ.

Điều đáng nói là không ai phải xây sáu công viên. Chỉ cần một công viên được thiết kế đủ tinh, có chỗ có nắng sớm cho người già, có bóng mát buổi trưa cho trẻ nhỏ, có băng ghế đủ rộng để sinh viên ngồi lâu, có mặt phẳng thoáng để tối lên thành sân khấu. Thiết kế trưởng thành không chia nhỏ ngân sách thành sáu phần cho sáu nhóm. Nó tìm những điểm giao, nơi cùng một tài sản mang những ý nghĩa khác nhau cho những con người khác nhau, ở những thời điểm khác nhau. Một khu chợ cũng thế, sáng là đời sống của cư dân, trưa là chỗ người mới đến học cách một nơi chốn vận hành, chiều là điểm khám phá của khách và mãi mãi là ký ức sống của người xa quê mỗi lần trở về.

5.4. THIẾT KẾ THEO THỜI GIAN

Một nơi chốn không bao giờ là một bức ảnh tĩnh. Nó đổi theo giờ trong ngày, theo mùa trong năm, theo từng đoạn của một đời người. Đó là lý do cùng một địa phương nhưng hai người mang về hai ký ức khác hẳn. Một người đến mùa lúa chín, người kia đến mùa mưa. Một đứa trẻ và một cụ già nhìn cùng một công viên nhưng không sống trong cùng một trải nghiệm. Thiết kế vì thế không chỉ là thiết kế không gian mà còn là thiết kế nhịp. Mục tiêu không phải làm mọi thời điểm giống nhau, mà làm mỗi thời điểm có một lý do để được mong đợi.

5.4.1. Trải nghiệm hằng ngày

Mỗi ngày là chu kỳ nhỏ nhất của một địa phương. Nếu chu kỳ này nghèo, nơi chốn sẽ nhanh chán, dù có bao nhiêu điểm tham quan. Buổi sáng là không khí, ánh sáng, chợ sớm, quán cà phê mở cửa, tiếng chuông chùa. Nhiều thành phố được nhớ trước hết bằng cảm giác của buổi sáng. Buổi trưa là khoảng nghỉ, quyết định bởi bóng mát, quán ăn, một công viên nhỏ. Buổi chiều mở ra hoạt động cộng đồng. Ban đêm tạo nên gương mặt thứ hai của thành phố.

Một ngày tốt không phải có thật nhiều hoạt động mà có một nhịp tự nhiên khiến người ta luôn muốn bước tiếp sang khoảnh khắc kế tiếp. Bản đồ một ngày, nói gọn, đi từ bình minh với chợ sớm, cà phê và chạy bộ, qua trưa với ẩm thực và thư viện, sang chiều với hoạt động cộng đồng và thể thao, rồi tối với biểu diễn, phố đi bộ và ẩm thực và khuya với âm nhạc nhẹ cùng những trải nghiệm tĩnh lặng.

5.4.2. Trải nghiệm cuối tuần

Nhịp cuối tuần khác hẳn ngày làm việc. Đây là lúc cư dân muốn nghỉ, gia đình muốn ở cùng nhau và khách ngần ngại bắt đầu đi chuyển. Nếu địa phương không tạo ra trải nghiệm cuối tuần, dòng người sẽ chảy sang nơi khác. Khác với ngày thường, cuối tuần ưu tiên những hoạt động kéo dài, mang tính cộng đồng, gắn kết nhiều thế hệ, chợ phiên, hòa nhạc ngoài trời, lớp học thủ công, nông trại trải nghiệm. Một thành phố hấp dẫn cuối tuần không chỉ giữ chân du khách mà còn giữ chân chính cư dân của mình.

5.4.3. Trải nghiệm theo mùa

Thiên nhiên tạo ra nhịp lớn nhất của mọi nơi chốn. Không địa phương nào giống hệt mình suốt bốn mùa. Thay vì chống lại sự đổi thay ấy, thiết kế cần biến nó thành tài sản. Mùa hoa, mùa lúa chín, mùa nước nổi, mùa cá về, đều là những “phiên bản giới hạn” của địa phương. Chính tính ngắn ngủi làm chúng đáng giá.

Việt Nam là một kho ví dụ về điều này. Ninh Bình mùa lúa chín đỏ vàng dưới chân núi đá là một nơi chốn khác hẳn Ninh Bình mùa nước. Hà Giang mùa hoa tam giác mạch, Mộc Châu mùa hoa mận, Tây Bắc mùa lúa trên ruộng bậc thang, mỗi cái tên gắn với một khung thời gian hẹp mà người ta phải canh mới kịp. Miền Tây có nguyên một mùa nước nổi, khi đồng ngập trắng và cá theo con nước về, một “phiên bản giới hạn” mà phần còn lại của năm không sao tái hiện. Buôn Ma Thuột có mùa hoa cà phê nở trắng cao nguyên chỉ vài tuần. Điều quan trọng là không để mùa chỉ tồn tại trong thiên nhiên mà phải chuyển thành trải nghiệm. Mùa hoa đi cùng triển lãm nghệ

thuật, tour đi bộ, một thực đơn đặc biệt. Mùa nước thành lễ hội chèo thuyền, chợ nổi. Một địa phương được thiết kế tốt khiến người ta muốn quay lại nhiều lần trong năm, vì mỗi mùa kể một câu chuyện khác.^[1]

Mặt trái của tư duy mùa vụ ít khi được nói tới. Kéo dài mùa nghe thì hay, nhưng có những mùa đáng giá đúng ở chỗ chúng ngắn. Một thung lũng hoa nở ba tuần mỗi năm có một sức hút mà một thung lũng “nở quanh năm nhờ nhà kính” vĩnh viễn không có. Hoa đỗ quyên trên Pu Ta Leng (Lai Châu) chỉ rực rỡ trong vài tuần cuối xuân. Hoa mận ở Mộc Châu đẹp nhất chỉ trong vài tuần đầu xuân. Hoa tam giác mạch ở Hà Giang cũng chỉ rực rỡ trong một khoảng ngắn của mùa thu. Khi ta cố kéo dài mọi mùa, san phẳng mọi đỉnh, ta vô tình biến một sự kiện thành một dịch vụ và một dịch vụ luôn sẵn thì không ai vội. Sự khan hiếm không phải là một khuyết điểm cần khắc phục. Đôi khi nó chính là sản phẩm.

5.4.4. Trải nghiệm theo vòng đời

Thời gian không chỉ thuộc về địa phương mà còn thuộc về con người. Một nơi chốn lý tưởng là nơi người ta có thể sống trọn một đời mà vẫn luôn tìm thấy trải nghiệm phù hợp với từng đoạn. Một đứa trẻ cần công viên, sân chơi, ký ức tuổi thơ. Một sinh viên cần môi trường học và thử nghiệm. Người đi làm cần giao thông thuận tiện và giải trí sau giờ. Người cao tuổi cần không gian đi bộ, chăm sóc sức khỏe và cảm giác được tôn trọng.

.....
1. Nguồn: Đặc điểm địa lý, mùa vụ và xu hướng dịch chuyển dân cư được ghi nhận rộng rãi. Các ví dụ Việt Nam mang tính minh họa cơ chế thiết kế trải nghiệm, không nhằm đánh giá chính sách cụ thể. Nên tham chiếu số liệu du lịch, dân cư mới nhất.

Nếu một địa phương chỉ hấp dẫn ở một đoạn nào đó của cuộc đời, nó sẽ liên tục mất dân ở những đoạn còn lại. Khi nơi chốn đồng hành cùng con người từ tuổi thơ đến tuổi già, sự gắn bó trở thành tài sản lớn nhất. Người ta không chỉ nhớ nơi ấy vì đã từng đến, mà vì cả cuộc đời của họ đã diễn ra ở đó. Thiết kế theo thời gian, xét cho cùng, là nghệ thuật biến một nơi chốn thành một câu chuyện luôn tiếp diễn. Nhiều nơi không cần thêm công trình. Chúng chỉ cần một nhịp sống dày hơn.

5.5. KHÔNG GIAN TRẢI NGHIỆM

Nếu thời gian quyết định khi nào trải nghiệm diễn ra, thì không gian quyết định nó diễn ra ở đâu và bằng cách nào. Nhiều nơi vẫn phát triển theo lối xây từng công trình riêng lẻ, một bảo tàng, một quảng trường, một trung tâm thương mại. Tham vọng của các quốc gia là tạo ra các công trình thế kỷ. Nhưng trải nghiệm của con người không diễn ra trong một điểm. Nó diễn ra trên hành trình nối các điểm. Một du khách không chỉ nhớ một ngôi chùa mà nhớ cả con đường dẫn tới đó. Một cư dân không chỉ yêu công viên mà yêu cả tuyến phố mình đi bộ mỗi chiều để đến.

5.5.1. Thành phố là một sân khấu

Một thành phố không phải tập hợp của các tòa nhà. Nó là một sân khấu khổng lồ, nơi hàng triệu con người vừa là diễn viên vừa là khán giả. Mỗi ngày, những câu chuyện nhỏ diễn ra trên vỉa hè, dưới gốc cây, bên quán cà phê. Chính những va chạm đời thường ấy tạo nên cảm giác về một thành phố sống. Khác với sân khấu trong nhà hát, sân khấu đô thị không có kịch bản. Người bán hàng, nghệ sĩ đường phố, trẻ con chơi đùa, người già đánh cờ, tất cả cùng dựng nên “vở diễn” của thành phố.

Thiết kế không gian vì thế không phải để nhìn mà để dùng. Một quảng trường đẹp mà luôn trống người là một sân khấu không diễn viên. Một công viên xanh mà không có chỗ ngồi là một vở diễn không khán giả. Không gian tốt không ép con người phải làm gì. Nó chỉ khiến những điều bình thường trở nên đáng sống.

5.5.2. Không gian công cộng là tài sản sinh lợi cao nhất

Không gian công cộng thường bị xem là một khoản chi ngân sách. Thực ra đây là một trong những tài sản tạo giá trị lớn nhất. Một quảng trường hiệu quả làm tăng doanh thu của hàng trăm cửa hàng quanh nó. Một công viên đẹp nâng giá trị bất động sản cả khu. Quan trọng hơn, không gian công cộng là nơi mọi nhóm con người cùng gặp nhau. Rất ít loại tài sản có khả năng phục vụ đồng thời nhiều nhóm như vậy.

Lợi nhuận của không gian công cộng không chỉ nằm ở tiền cho thuê một phần mặt bằng mà ở niềm tin xã hội, sức khỏe cộng đồng, mức độ gắn bó với địa phương. Đó là loại lợi nhuận không hiện ngay trong ngân sách năm nay nhưng tích lại thành lợi thế cạnh tranh trong nhiều thập kỷ. Nó là phù sa, không phải tiền mặt. Không ai thấy một lớp bồi trong một mùa. Nhưng một nghìn mùa làm nên một đồng bằng.

5.5.3. Thiết kế mạng lưới thay vì từng điểm

Một bảo tàng nổi tiếng không cứu được cả thành phố. Một quảng trường đẹp cũng không đủ tạo nên một trải nghiệm hoàn chỉnh. Con người luôn di chuyển. Vì vậy trải nghiệm thực sự nằm trên tuyến đường nối các điểm. Một thành phố được thiết kế tốt khiến việc đi từ ga tàu đến khách sạn, từ khách sạn ra chợ, từ chợ xuống bờ sông rồi sang bảo tàng trở thành một hành trình liền, thay vì một chuỗi khoảng trống.

Tư duy mạng lưới đặt ra một câu hỏi khác, làm sao mỗi điểm đều dẫn tới điểm tiếp theo? Điều này đòi hỏi tuyến đi bộ liên tục và an toàn, biển chỉ dẫn rõ, chỗ nghỉ chân, bóng mát, hoạt động dọc tuyến. Khi các điểm kết thành mạng, giá trị của toàn

hệ thống tăng nhanh hơn tổng giá trị của từng điểm. Đây chính là hiệu ứng mạng lưới ở Chương 1 và hiệu ứng tích lũy tài sản ở Chương 4, biểu hiện dưới dạng không gian.

5.5.4. Đi bộ là đơn vị cơ bản của trải nghiệm

Hầu như mọi trải nghiệm đáng nhớ đều kết thúc bằng việc con người bước xuống xe và đi bộ. Không ai ngửi được mùi bánh mì từ trong ô tô. Không ai nghe tiếng nghệ sĩ đường phố khi lướt qua sau một tấm cửa kính. Đi bộ là tốc độ mà con người có thể nhìn, nghe, ngửi, chạm và bất ngờ khám phá. Vì vậy đơn vị nhỏ nhất của thiết kế không phải là kilômét đường hay số làn xe. Đó là một đoạn đi bộ dễ chịu.

Một đoạn đường tốt phải trả lời cùng lúc nhiều câu, có an toàn không, có bóng mát không, có chỗ ngồi không, có gì đáng nhìn không, có đủ thuận tiện cho trẻ em và người già không. Nếu phần lớn câu trả lời là không, thì dù địa phương có bao nhiêu điểm tham quan, trải nghiệm vẫn dứt.

Đây là chỗ đáng để nhắc lại con số được dẫn ra ở đầu chương. Nếu một chiếc ô tô đứng yên khoảng 95% thời gian mà vẫn ngốn tới khoảng 70% diện tích đường của một thành phố, thì phần lớn không gian đô thị đang được dành cho những cỗ máy bất động, chứ không phải cho những con người đang đi. Barcelona nhận ra điều đó và đảo ngược một phần trật tự ấy. Kết quả không chỉ là không khí sạch hơn. Kết quả là con người bắt đầu đi bộ và ở đâu con người đi bộ, ở đó trải nghiệm, va chạm xã hội và cả doanh thu bắt đầu quay về.

Dẫu vậy, tôn vinh đi bộ đến mức tuyệt đối cũng là một cái bẫy. Không phải nơi nào cũng đi bộ được và không phải ai cũng

đi bộ được. Một vùng nhiệt đới với ba tháng nắng bốn mươi độ, một thành phố miền núi dốc đứng, một cộng đồng đông người khuyết tật vận động, ở những nơi ấy “đi bộ là đơn vị cơ bản” nghe như một câu khẩu hiệu của người khỏe mạnh sống ở xứ ôn đới. Câu hỏi đúng không phải là “làm sao ép mọi người đi bộ”, mà là làm sao để mọi hình thức di chuyển đều trở thành một phần của trải nghiệm. Mỗi mùa phượng tím ở Côn Minh, nhiều người thích ngồi trên chuyến xe buýt chạy chậm dọc các đại lộ phủ kín hoa hơn là xuống đi bộ ngay. Từ cửa sổ xe, cả con đường mở ra như một dải màu tím liên tục, đủ chậm để ngắm, đủ gần để cảm nhận đời sống của thành phố. Trải nghiệm không nằm ở đôi chân, mà nằm ở tốc độ phù hợp giữa con người và nơi chốn.

Ba mục vừa qua, con người, thời gian, không gian, thực ra là ba trục của cùng một khối. Một trải nghiệm luôn được định vị đồng thời trên cả ba: nó phục vụ nhóm nào, xảy ra vào thời điểm nào, diễn ra ở đâu. Một danh mục khỏe mạnh là một danh mục lấp đủ ba trục ấy, không để trục nào trống. Ba trục thiết kế một danh mục trải nghiệm: theo con người, theo thời gian, theo không gian. Mỗi trải nghiệm được định vị đồng thời trên cả ba.

Phần trên vừa qua trả lời câu hỏi thiết kế cho ai, vào lúc nào, ở đâu. Nhưng còn một câu hỏi nữa mà một người làm thực tế sẽ hỏi ngay: *thiết kế cái gì*. Chương 4 đã phân loại tài sản của một địa phương rất kỹ, di sản, thiên nhiên, nông nghiệp, văn hóa, ẩm thực, con người. Mỗi loại tài sản ấy lại có một cách biến thành trải nghiệm rất khác nhau. Một ngôi đền không được thiết kế giống một cánh rừng. Một đôi chè không vận hành như một nhà hát. Mục tiếp theo đi qua những loại tài sản quan trọng nhất và với mỗi loại, hỏi cùng một câu, làm thế nào để nó thôi là một thứ để ngắm và trở thành một thứ để sống?

5.6. THIẾT KẾ DỰA TRÊN NGUỒN LỰC

5.6.1. Di sản, thiết kế một quá khứ để người ta bước vào

Di sản là loại tài sản dễ bị hiểu lầm nhất. Người ta hay nghĩ về nó như một thứ để giữ, để rào lại, để chống xuống cấp. Nhưng một di sản chỉ được bảo tồn mà không ai thực sự sống cùng thì chậm rãi chết theo một cách khác, nó thành một cái xác đẹp, sạch sẽ và vắng. Bảo tồn không phải mục đích cuối. Nó là điều kiện để một quá khứ còn đủ nguyên vẹn cho con người hôm nay bước vào.

Vận hành di sản như một sản phẩm sống

Một di tích trở thành trải nghiệm khi nó có nhịp, có người, có câu chuyện được kể lại chứ không chỉ được trưng ra. Cố đô Huế là một ví dụ đang chuyển mình theo hướng này. Trong nhiều năm, Đại Nội chủ yếu được vận hành như một điểm bán vé tham quan ban ngày, khách đi một vòng, chụp ảnh, rồi rời đi trước khi trời tối. Gần đây, khi Đại Nội mở cửa về đêm với chiếu sáng, biểu diễn và không gian đi bộ, cùng một tài sản vật lý bỗng có thêm một đời sống thứ hai và một nguồn thu thứ hai. Không có viên gạch nào được xây thêm. Chỉ có một cách vận hành khác được thiết kế.

Nguyên tắc ở đây là phân biệt giữa hiện vật và trải nghiệm. Hiện vật là bức tường, pho tượng, sắc phong. Trải nghiệm là những gì con người làm và cảm khi ở giữa những hiện vật ấy, một buổi tối nghe nhã nhạc trong sân điện, một lớp học thư pháp, một bữa ăn dừng lại theo lối cung đình. Di sản giàu hiện vật nhưng nghèo trải nghiệm là di sản đang để vốn nằm chết. Thiết kế di sản, nói cho cùng, là nghệ thuật thổi hoạt động vào những bức tường mà không làm hỏng chính những bức tường ấy.

Xung đột giá trị là bản chất, không phải sự cố

Không loại tài sản nào chứa nhiều xung đột nội tại như di sản. Bảo tồn kéo về một phía, khai thác kéo về phía kia. Cư dân muốn một nơi để sống, khách muốn một nơi để xem. Cái linh thiêng đòi sự tĩnh lặng, cái thương mại đòi lưu lượng. Những cặp lực này không thể triệt tiêu và đây là điểm mấu chốt, mục tiêu của thiết kế không phải là xóa bỏ xung đột, mà là quản trị nó một cách khéo léo. Chỉ cần nghiêng quá nhiều về một phía, cái giá phải trả có thể rất lớn. Năm 2025, tại Điện Thái Hòa trong Đại Nội Huế, một người tham quan đã vượt qua hàng rào bảo vệ, trèo lên Ngai vua triều Nguyễn, “Bảo vật quốc gia”, rồi bẻ gãy một phần hiện vật. Sau vụ việc, cơ quan điều tra đã khởi tố vụ án, còn Trung tâm Bảo tồn Di tích Cố đô Huế phải đưa nguyên bản của ngai vào kho bảo quản và thay bằng bản phục chế để trưng bày. Sự kiện ấy cho thấy càng mở cửa di sản cho công chúng, yêu cầu về bảo vệ và quản trị càng phải tinh vi hơn. Di sản chỉ thực sự phát huy giá trị khi khả năng tiếp cận và mức độ bảo tồn được giữ trong một trạng thái cân bằng.

Một ngôi chùa đang hành lễ không thể vận hành như một sân khấu. Một khu phố cổ có người ở không thể bị biến trọn thành mặt tiền cho khách chụp ảnh, nếu không nó sẽ mất đúng cái đời sống đã làm nó đáng đến. Hội An là một lời cảnh báo sống, phố cổ đẹp đến mức nhiều căn nhà nay chỉ còn là cửa hàng, chủ cũ đã dọn ra ngoài và về khuya khi khách rời đi, có những đoạn phố gần như không còn ai thực sự sống. Khi cư dân rời đi, cái hồn mà khách tìm đến cũng lặng lẽ rời theo. Di sản bị khai thác quá mức không sụp đổ ngay. Nó rỗng dần từ bên trong, giữ nguyên lớp vỏ.

Nhưng cũng phải công bằng với phía ngược lại. Chủ nghĩa bảo tồn cứng nhắc, đóng băng mọi thứ, cấm mọi thay đổi, nghe

thì cao quý mà có mặt trái riêng. Một di sản bị cấm chạm vào thường trở thành gánh nặng ngân sách mà không ai đủ động lực nuôi, rồi xuống cấp trong im lặng vì thiếu tiền tu bổ. Đôi khi chính việc cho phép một mức khai thác vừa phải, có kiểm soát, mới tạo ra nguồn lực và lý do để giữ di sản sống. Câu hỏi đúng không phải “bảo tồn hay khai thác” mà “khai thác tới ngưỡng nào thì bắt đầu ăn vào chính cái vốn mình đang tiêu”. Ngưỡng ấy khác nhau ở từng nơi và tìm ra nó là công việc khó nhất, chứ không phải chọn phe.

Đừng hỏi làm sao giữ di sản nguyên vẹn nhất. Hãy hỏi làm sao để nhiều thế hệ còn có lý do bước vào nó. Một di sản không có người sống cùng là một di sản đang chờ ngày trở thành phế tích được quét dọn sạch sẽ.

5.6.2. Thiên nhiên, thiết kế sự chạm vào mà không làm mòn

Thiên nhiên là loại tài sản trớ trêu nhất. Giá trị của nó nằm chính ở chỗ nó chưa bị con người can thiệp nhiều, thế mà muốn con người trải nghiệm nó thì lại phải đưa con người vào. Càng nhiều người vào, cái nguyên sơ càng mòn. Đây là loại tài sản mà thành công về lượng khách có thể là dấu hiệu đầu tiên của thất bại về chất lượng tự nhiên.

Trải nghiệm thiên nhiên là một phổ, không phải một hoạt động

Đi bộ đường dài, tắm rừng, ngắm sao, trải nghiệm sông nước, mỗi thứ nói với một nhu cầu khác nhau và một nhịp khác nhau. Có người tìm sự gắng sức của một chặng leo. Có người tìm sự tĩnh của việc ngồi yên dưới tán cây đủ lâu để nghe thấy rừng. Sa Pa bán được sự hùng vĩ của núi và ruộng bậc thang, nhưng

phần trải nghiệm sâu nhất lại nằm ở những chặng đi bộ xuyên bản, nơi khách chạm vào cả thiên nhiên lẫn đời sống. Ngắm sao ở những vùng trời còn tối thật, chèo thuyền trên một khúc sông chưa bị bê tông hóa, những trải nghiệm này quý đúng ở chỗ chúng ngày càng hiếm.

Điều đáng nói là thiên nhiên gần như không cần “xây” gì. Nó cần được để yên đúng cách và mở ra đúng chỗ. Một lối mòn được đánh dấu tốt, một điểm dừng có bóng mát, một hướng dẫn viên biết kể về cái cây thay vì chỉ dẫn đường, đôi khi thế là đủ. Cái bấy lớn nhất của trải nghiệm thiên nhiên là nhằm nó với hạ tầng để đi dựng cáp treo, đổ bê tông làm đường, xây khu nghỉ sát mép rừng và rồi ngạc nhiên khi thứ khách tìm đến không còn ở đó nữa.

Sức chịu tải là khái niệm trung tâm, không phải chú thích

Với hầu hết loại tài sản, nhiều người dùng hơn là tin tốt. Với thiên nhiên, có một ngưỡng mà thêm một người là bớt đi một phần trải nghiệm của tất cả những người còn lại và bào mòn chính tài sản. Một vịnh quá nhiều thuyền không còn là một vịnh yên. Một thác nước chen chúc người chụp ảnh không còn là một thác nước để lắng nghe. Sức chịu tải không phải một con số hành chính khô khan. Nó là ranh giới giữa một tài sản đang sinh lợi và một tài sản đang bị tiêu hủy dưới danh nghĩa khai thác.

Có người sẽ phản đối và phản đối có lý, giới hạn lượng khách chẳng phải là biến thiên nhiên thành đặc quyền của số ít có tiền đặt chỗ sớm hay trả giá cao sao? Đó là một căng thẳng thật. Nhưng cái được coi là “mở cửa cho tất cả” mà không giới hạn thường kết thúc bằng việc không còn gì đáng để mở cửa. Một bãi biển miễn phí ngập rác không phục vụ ai. Vấn đề không phải có nên giới hạn hay không, mà giới hạn theo cách công bằng thế

nào, qua giá, qua đặt chỗ, qua luân phiên khu vực, hay qua ưu tiên cho cư dân bản địa. Đó là một câu hỏi phân phối và nó khó, nhưng né tránh nó không làm nó biến mất, chỉ đẩy cái giá sang cho chính thiên nhiên.

Sức chịu tải không phải là một chú thích kỹ thuật nằm cuối báo cáo quy hoạch. Đó là một quyết định chiến lược. Hang Sơn Đoòng ở Phong Nha - Kẻ Bàng là minh chứng rõ nhất. Dù là hang động lớn nhất thế giới, nơi đây không lựa chọn tối đa hóa số lượng khách. Mỗi năm chỉ khoảng một nghìn người có cơ hội bước vào hang. Cái được bảo vệ không chỉ là hệ sinh thái, mà còn là chính trải nghiệm. Khi sự yên tĩnh, cảm giác khám phá và tính nguyên sơ là một phần của giá trị, thì vượt quá sức chịu tải đồng nghĩa với làm suy giảm sản phẩm. Trong kinh tế trải nghiệm, sức chịu tải không giới hạn tăng trưởng, nó bảo vệ khả năng tăng trưởng trong nhiều thập kỷ tới.

Với thiên nhiên, thước đo của thiết kế tốt không phải bao nhiêu người đã vào, mà bao nhiêu người đã vào mà nơi ấy vẫn còn nguyên cho người đến sau. Phù sa của một dòng sông cần thời gian để lắng. Đưa quá nhiều chân người xuống cùng lúc, nước chỉ còn lại bùn đục.

5.6.3. Nông nghiệp, thiết kế đường đi từ nông sản đến ký ức

Nông nghiệp là loại tài sản mà phần lớn địa phương đang bán ở giá thấp nhất có thể, bán thô. Một cân chè, một cân cà phê, một mớ rau rời khỏi ruộng với cái giá của nguyên liệu, mang theo rất ít câu chuyện và gần như không mang theo nơi chốn. Nhưng cùng cái cây ấy, cùng thửa ruộng ấy, có thể trở thành một chuỗi trải nghiệm dài hơn nhiều, nếu được thiết kế.

Từ nông sản sang trải nghiệm

Nông nghiệp trải nghiệm không phải một khái niệm xa lạ. Nó là lưu trú nông trại (farm stay), là bữa ăn từ nông trại ra bàn, là mùa vụ được mở cho khách tham gia, là những lớp học ngắn nơi người ta tự tay làm ra thứ mình sẽ mang về. Chương trình mỗi xã một sản phẩm (OCOP) đã tạo ra hàng nghìn nông sản có thương hiệu địa phương, nhưng phần lớn vẫn dừng ở sản phẩm để mua, chưa thành trải nghiệm để sống. Khoảng cách giữa hai điều đó chính là khoảng cách giữa một túi quà và một ký ức.

Ở vùng quê Hội An, nhiều du khách quốc tế không chỉ đứng bên ruộng để chụp ảnh. Họ đội nón lá, xắn quần bước xuống bùn, học cách điều khiển trâu kéo cày, gieo mạ, cấy lúa và cùng người dân chuẩn bị bữa ăn từ những sản vật vừa thu hoạch. Những công việc vốn bình thường đối với nông dân Việt Nam lại trở thành một trải nghiệm mới lạ đối với người chưa từng sống trong nền văn minh lúa nước. Các chương trình trải nghiệm tại vùng quê Cẩm Châu và khu vực Hội An đã tổ chức cho khách quốc tế xuống ruộng tưới nước, cấy lúa và làm việc cùng nông dân địa phương.

Hãy đi theo một cân chè để thấy chuỗi ấy dài đến đâu. Ở dạng thô, nó là nguyên liệu. Nhưng một đôi chè có thể mở cho khách đi giữa những luống chè lúc sương chưa tan, đó là tham quan. Cho khách tự hái và sao chè, đó là trải nghiệm. Dạy khách phân biệt các loại chè và cách pha, đó là một lớp học. Đóng gói câu chuyện của vùng chè vào bao bì, đó là thương hiệu. Để khách mang về một hộp chè họ đã tự tay làm, đó là quà tặng có ký ức. Và vì họ đã có ký ức, họ quay lại, hoặc đặt mua từ xa. Cùng một cân chè, đi hết chuỗi ấy, tạo ra giá trị gấp nhiều lần so với lúc rời ruộng ở dạng thô.

Cảnh quan nông nghiệp là một tài sản kép

Có một điều ít được nói, ruộng đồng vừa sản xuất lương thực vừa sản xuất cảnh quan. Ruộng bậc thang Mù Căng Chải mùa lúa chín hoặc mùa nước đổ là một tài sản thị giác mà không khu nghỉ nhân tạo nào dựng lại được, nhưng nó chỉ tồn tại chừng nào người nông dân còn thực sự cấy lúa. Đây là chỗ trải nghiệm và sản xuất buộc phải đi cùng nhau. Nếu du lịch đến mức khiến nông dân bỏ ruộng đi làm dịch vụ, chính cái cảnh quan kéo khách đến sẽ biến mất. Cà phê Buôn Ma Thuột, cây trái miền Tây, tất cả đều có tài sản kép này, giá trị nằm cả trong sản phẩm lẫn trong cái khung cảnh làm ra sản phẩm.

Dẫu vậy, không nên lãng mạn hóa nông nghiệp trải nghiệm thành liều thuốc cho mọi vùng quê. Không phải nông dân nào cũng muốn, hoặc nên, trở thành người làm dịch vụ. Làm du lịch giỏi là một nghề khác hẳn làm nông giỏi và ép hai nghề vào một người có thể khiến họ làm hỏng cả hai. Có những vùng mà giá trị lớn nhất vẫn là sản xuất tốt và bán được giá, chứ không phải mở cửa đón khách. Trải nghiệm là một lựa chọn để tăng giá trị, không phải một mệnh lệnh đạo đức. Một đôi chè đồng nghịt người đến chụp ảnh nhưng chất lượng chè ngày càng giảm thì nơi ấy đã đánh mất chính tài sản cốt lõi làm nên danh tiếng của mình.

Đừng chỉ bán thứ đất đai làm ra. Hãy thiết kế con đường để người ta sống cùng cách nó được làm ra. Nông sản rời ruộng ở giá nguyên liệu, ký ức rời đi ở một cái giá không bằng giá nào định được.

5.6.4. Nghệ thuật và công nghiệp sáng tạo

Nghệ thuật là loại tài sản kỳ lạ, nó gần như không có sẵn trong tự nhiên, phải được con người tạo ra, nhưng một khi có, nó thay đổi cảm nhận về cả một nơi chốn nhanh hơn bất kỳ công trình hạ tầng nào. Một bức tường trống là một bức tường trống. Cùng bức tường ấy với một bức bích họa đúng chỗ có thể biến một con hẻm bị lãng quên thành nơi người ta cố tình tìm đến.

Kiến tạo nơi chốn bằng sáng tạo

Có một cách tiếp cận, thường gọi là kiến tạo nơi chốn bằng sáng tạo, xoay quanh một ý đơn giản là dùng nghệ thuật và hoạt động sáng tạo để làm sống lại những không gian đang chết. Một nhà máy cũ thành khu tổ hợp sáng tạo. Một bến tàu bỏ hoang thành nơi diễn ra hội chợ nghệ thuật cuối tuần. Một con phố nhạt nhòa thành tuyến đi bộ có nhạc sống. Điều hấp dẫn của cách làm này là chi phí thường thấp so với hạ tầng cứng, mà tác động lên cảm nhận lại nhanh và mạnh. Nghệ thuật công cộng là một trong số ít khoản đầu tư có thể đổi gương mặt một khu phố chỉ trong vài tháng.

Việt Nam đã có những mầm rõ rệt. Làng bích họa Tam Thanh biến một làng chài ít tên tuổi thành điểm đến nhờ những bức tường vẽ. Phùng Hưng ở Hà Nội biến một dãy vòm cầu cũ thành không gian nghệ thuật. Con đường Gốm sứ ven sông Hồng cho thấy sức mạnh của sáng tạo trong việc kiến tạo nơi chốn. Một bức tường đề vốn chỉ có chức năng chống lũ đã được biến thành một tác phẩm nghệ thuật công cộng dài hàng kilômét, kể câu chuyện về lịch sử, văn hóa và nghề gốm Việt Nam. Giá trị mới không đến từ việc xây thêm một công trình, mà từ việc trao cho hạ tầng cũ một ý nghĩa mới. Điều này minh chứng rằng sáng tạo không chỉ làm đẹp không gian, mà còn có thể biến một nơi từng bị bỏ qua

thành một biểu tượng được ghi nhớ. Trong kinh tế trải nghiệm, nhiều khi tài sản giá trị nhất không phải là thứ được xây mới, mà là khả năng nhìn thấy những tiềm năng mà người khác chưa từng nhận ra. Những ví dụ này cho thấy sáng tạo có thể là đơn giản và nhanh. Nhưng chúng cũng cho thấy giới hạn của nó.

Bởi nghệ thuật công cộng có hai mặt trái ít ai muốn nhắc. Thứ nhất, nó dễ trượt thành trang trí, vẽ vài bức tường cho có, chụp ảnh, rồi bỏ mặc và chỉ sau một mùa mưa những mảng màu bong tróc trở thành thứ nhếch nhác hơn cả bức tường trống ban đầu. Nghệ thuật không được nuôi thì không sống. Thứ hai và nghiêm trọng hơn, sáng tạo thành công thường kéo theo cái vòng quen thuộc, nghệ sĩ đến một khu rẻ tiền, làm nó thú vị, giá thuê tăng, rồi chính những nghệ sĩ ấy bị đẩy đi, để lại một khu “sáng tạo” không còn người sáng tạo nào. Đó là cùng cơ chế đã đẩy cư dân khỏi Bilbao và khỏi những khu phố Barcelona, chỉ khoác một chiếc áo màu mè hơn. Sáng tạo, nếu không đi kèm chính sách giữ chỗ cho người sáng tạo, sẽ tự ăn mất nguồn lực của mình. Nghệ thuật không phải lớp sơn phủ lên một nơi chốn. Nó là một hệ sinh thái cần được nuôi và nuôi trước hết là giữ được chính những con người làm ra nó ở lại.

5.6.5. Ẩm thực, hệ sinh thái trải nghiệm bị đánh giá thấp nhất

Trong mọi lý do khiến người ta nhớ một nơi chốn, ẩm thực có lẽ là mạnh nhất và bị thiết kế ít nhất. Người ta có thể quên tên một ngôi đền nhưng nhớ rất lâu vị của một bát bún ăn bên vỉa hè lúc trời mưa. Ẩm thực đi thẳng vào ký ức qua những giác quan mà kiến trúc và cảnh quan không chạm tới. Vậy mà phần lớn địa phương vẫn coi ẩm thực là chuyện của mấy hàng quán, không phải một tài sản để thiết kế.

Năm 2016, Tổng thống Hoa Kỳ Barack Obama cùng đầu bếp Anthony Bourdain ngồi trên những chiếc ghế nhựa tại một quán bún chả bình dân ở Hà Nội. Bữa ăn chỉ gồm bún chả, nem và một chai bia Hà Nội, nhưng hình ảnh ấy đã xuất hiện trên truyền thông toàn cầu và nhanh chóng trở thành một biểu tượng của du lịch Việt Nam. Quán ăn vốn chỉ phục vụ người dân địa phương bỗng trở thành điểm đến của du khách quốc tế, đến mức thực đơn vẫn còn “Obama Combo” và chiếc bàn nơi hai người dùng bữa được giữ nguyên như một kỷ vật. Điều đáng chú ý là Hà Nội không bán một bát bún chả. Thành phố bán cả một trải nghiệm, ngồi trên vỉa hè, quan sát nhịp sống phố phường, ăn như người địa phương và cảm nhận văn hóa qua món ăn. Một món ăn bình dân đã kết nối ngoại giao, truyền thông, du lịch và thương hiệu địa phương trong cùng một khoảnh khắc. Đó là lý do ẩm thực không chỉ thuộc ngành dịch vụ ăn uống. Trong kinh tế trải nghiệm, nó là một hệ sinh thái tạo ký ức, tạo câu chuyện và tạo sức hút cho cả nơi chốn.

Món ăn chỉ là đỉnh của tảng băng

Cái sai lớn nhất là quy ẩm thực về món ăn. Một trải nghiệm ẩm thực trọn vẹn là cả một hệ sinh thái, cái chợ nơi nguyên liệu được bày ra, người đầu bếp và đôi tay của họ, cái lớp học nơi khách tự làm, câu chuyện đằng sau một món, cái bàn ăn nơi người lạ ngồi cạnh nhau và đôi khi cả một nghi lễ, cách pha một ấm trà, cách bày một mâm cỗ. Món ăn chỉ là điểm chạm cuối cùng. Phần lớn giá trị nằm ở những lớp bao quanh nó.

Hãy nghĩ về phở, bún bò, cà phê, những cái tên đã thành đại sứ của Việt Nam mà không cần một chiến dịch nào. Nhưng gần như chưa có địa phương nào thực sự thiết kế trọn hệ sinh thái quanh chúng. Một tour đi chợ sáng rồi về nấu cùng một gia đình. Một lớp học pha cà phê ngay tại vùng trồng. Một bữa ăn kể lại

lịch sử di cư của một món qua từng nguyên liệu. Đây không phải chuyện xa vời. Nhiều thành phố trên thế giới đã biến chính bữa ăn thành lý do để bay tới. Việt Nam có nguyên liệu tốt hơn phần lớn trong số họ, nhưng phần lớn mới bán món ăn, chưa bán trải nghiệm quanh món ăn.

Ở đây trở lại cái bẫy đã gặp ở mục về du khách. Khoảnh khắc ta “thiết kế” một trải nghiệm ẩm thực quá kỹ, ta có nguy cơ giết chết đúng cái chân thực đã làm nó đáng nhớ. Một gánh bún ngon vì nó là gánh bún thật của một người thật, không phải một “trải nghiệm ẩm thực bản địa” được dàn dựng cho khách. Có một lần ranh mong manh giữa việc mở cửa cho khách bước vào đời sống ẩm thực thật và việc biến đời sống ấy thành một buổi diễn. Thiết kế ẩm thực khéo nhất là thứ thiết kế gần như vô hình, nó dọn đường cho khách gặp cái thật, rồi lùi ra, thay vì dựng một sân khấu ẩm thực rồi mời khách vào xem. Đừng chỉ cho người ta ăn ngon. Hãy thiết kế để họ bước vào cả cái thế giới đã làm ra món ăn ấy, chợ búa, đôi tay, câu chuyện, cái bàn, rồi biết khi nào nên lùi lại để cái sự thật tự lên tiếng.

5.6.6. Kinh tế đêm

Một địa phương chỉ thực sự sống khi nó có hai nhịp, nhịp ban ngày và nhịp ban đêm. Nếu ban ngày tạo ra năng suất, thì ban đêm tạo ra ký ức. Phần lớn các thành phố được quy hoạch như thể cuộc sống kết thúc sau giờ hành chính. Đường vắng dần, cửa hàng đóng, không gian công cộng mất người dùng. Hệ quả là hàng loạt tài sản của địa phương, quảng trường, bờ sông, công viên, nhà hát, chỉ hoạt động một nửa thời gian nhưng vẫn gánh toàn bộ chi phí đầu tư và bảo trì. Thiết kế kinh tế đêm vì thế không nhằm kéo dài thời gian tiêu dùng. Nó nhằm kéo dài thời gian mà tài sản của địa phương còn tạo ra giá trị.

Ban đêm là nửa còn lại của địa phương

Mỗi địa phương có hai gương mặt. Một hiện ra dưới ánh sáng ban ngày, khi trường mở cửa, công sở hoạt động, dòng người di chuyển vì công việc. Gương mặt còn lại chỉ xuất hiện khi mặt trời lặn, khi nhịp sống không còn bị dẫn dắt bởi nghĩa vụ mà bởi sự lựa chọn. Chính khoảng thời gian ấy mới bộc lộ chất lượng thật của một nơi chốn. Một chuyên gia đang cân nhắc chuyển đến sẽ tự hỏi, sau tám giờ tối, nơi này còn gì đáng để trải nghiệm?

Con số ở đây lớn hơn nhiều so với hình dung thông thường. Ở Anh, kinh tế ban đêm được ước tính đóng góp khoảng 5% GDP và tạo ra giá trị hàng trăm tỷ bảng mỗi năm, với khoảng một trên mười người lao động làm việc trong các ngành liên quan đến đời sống sau sáu giờ tối, theo các báo cáo ngành công bố gần đây. Trên quy mô toàn cầu, đời sống về đêm được ước tính chiếm khoảng 3% GDP thế giới.^[1] Nói cách khác, cái mà nhiều quy hoạch coi là “phần phụ sau giờ làm” thực ra là một nền kinh tế lớn ngang nhiều ngành công nghiệp được nâng niu hơn hẳn.

Nếu xem tài sản trải nghiệm là một loại vốn, thì việc để thành phố “ngủ” quá sớm cũng giống như để một nhà máy chỉ chạy một ca. Vốn vẫn nằm đó. Hiệu suất sử dụng vốn thì rất thấp. Nhưng ban đêm không nên hiểu đơn giản là kéo dài giờ mở cửa. Giá trị của ban đêm nằm ở chỗ nó tạo ra một loại trải nghiệm khác hẳn ban ngày. Ánh sáng, nhiệt độ, âm thanh, trạng thái cảm xúc, tất cả đều đổi. Một con phố bình thường ban sáng có thể trở nên quyến rũ khi được chiếu sáng đúng cách.

.....
1. Nguồn: Office for National Statistics (ONS), The Night-time Economy, UK. Xem thêm The Nighttime Foundation, Night Time Economy Report. Con số dao động theo định nghĩa phạm vi ngành và theo nguồn, khoảng 4% đến hơn 5% GDP. Nên xem là chỉ dấu về độ lớn.

Kinh tế đêm không chỉ là ăn uống

Khi nhắc đến kinh tế đêm, nhiều người nghĩ ngay tới phố ẩm thực, quán bia, chợ đêm. Đó là cách hiểu phổ biến và cũng là cách hiểu nghèo nàn nhất. Ăn uống chỉ là một trong rất nhiều hình thức trải nghiệm sau khi mặt trời lặn. Nếu toàn bộ kinh tế đêm chỉ xoay quanh đồ ăn và đồ uống, địa phương sẽ hút một nhóm khách hẹp, thời gian lưu lại ngắn và cư dân, những người dùng thành phố mỗi ngày, sẽ có rất ít lựa chọn ngoài việc tụ tập ăn uống.

Một nền kinh tế đêm trưởng thành nên được đọc như một danh mục sáu tầng, xếp từ tầng phổ biến nhất đến tầng ít ai nghĩ tới. Tầng thứ nhất là ăn uống, phố ẩm thực, chợ đêm, quán khuya, thứ mà hầu hết các thành phố dừng lại ở đó. Tầng thứ hai là văn hóa, bảo tàng và di sản mở buổi tối, tham quan đêm, biểu diễn truyền thống. Tầng thứ ba là nghệ thuật, khi sân khấu, âm nhạc và trình diễn đường phố biến cả thành phố thành một sàn diễn. Tầng thứ tư là mua sắm, những cửa hàng, hội chợ và phiên chợ đêm kéo dài thời gian lưu lại. Tầng thứ năm là giáo dục, tầng thường bị bỏ quên nhất, gồm thư viện mở muộn, lớp học buổi tối, lớp trải nghiệm thủ công. Tầng thứ sáu là chăm sóc sức khỏe, một hướng còn rất nhiều dư địa trong bối cảnh dân số già hóa, một loại kinh tế đêm yên tĩnh, chất lượng cao, hướng tới phục hồi thay vì kích thích.

Cái khung sáu tầng này có một tác dụng thực tế. Nó cho một địa phương thấy ngay mình đang đứng ở đâu. Phần lớn các “phố đêm” ở Việt Nam hiện dừng ở tầng một, đôi khi chạm tầng bốn, còn bốn tầng còn lại gần như bỏ trống. Hội An về đêm mạnh ở tầng văn hóa, Đà Lạt có mầm của tầng nghệ thuật với những quán nhạc nhỏ, nhưng gần như chưa nơi nào ở Việt Nam thực sự

khai thác tầng giáo dục và chăm sóc sức khỏe về đêm. Đó không phải điểm yếu. Đó là khoảng trống, mà như trên đã nói, khoảng trống chính là chỗ cạnh tranh còn để ngỏ. Thành công của kinh tế đêm vì thế không đo bằng số quán mở cửa sau nửa đêm mà bằng số tầng mà một nơi chốn thực sự chạm tới. Khi càng nhiều nhóm người tìm được một hoạt động hợp với mình, ban đêm mới thực sự thành nửa còn lại của đời sống.

Thành phố 24 giờ và giới hạn của nó

“Thành phố 24 giờ” là một khái niệm hấp dẫn, gợi lên hình ảnh những con phố luôn sáng đèn. London, New York, Tokyo hay Seoul thường được nhắc như biểu tượng. Nhưng đây không phải mô hình mà mọi địa phương đều nên theo. Một thành phố chạy hai mươi bốn giờ đòi hỏi quy mô dân số đủ lớn, mật độ kinh tế cao, giao thông công cộng liên tục, lực lượng lao động theo ca, dịch vụ y tế và an ninh ở trình độ rất cao. Sao chép hình thức mà thiếu những điều kiện nền tảng ấy, kết quả thường là những khu phố mở cửa nhưng vắng khách.

Quan trọng hơn, không phải mọi nơi đều cần cùng một nhịp. Một thành phố di sản, một thị trấn nghỉ dưỡng, một vùng sinh thái lại có thể tạo giá trị chính từ sự yên tĩnh. Với những nơi này, bóng tối, sự im lặng và bầu trời đêm cũng là một phần của tài sản. Nếu cố biến chúng thành “thành phố không ngủ”, chính bản sắc có thể bị bào mòn. Đây là chỗ mà lời khuyên “hãy phát triển kinh tế đêm” tự phản bội chính nó, với một số nơi chốn, tài sản đêm quý nhất chính là việc không có kinh tế đêm nào cả. Một vùng trời tối để ngắm sao đáng giá hơn mọi dãy đèn LED.

Vì vậy câu hỏi không phải “địa phương có nên hoạt động 24 giờ không?” mà “địa phương nên hoạt động đến mức nào để hợp với

bản sắc và nhu cầu của mình?”. Một nguyên tắc quan trọng là phân vùng theo nhịp sống. Khu trung tâm có thể sôi động đến khuya. Khu dân cư cần được bảo vệ khỏi tiếng ồn. Khu sinh thái cần giữ bóng tối và sự tĩnh lặng. Thay vì một thành phố hoạt động đồng đều, điều cần là một thành phố có nhiều nhịp thời gian khác nhau.

Một giới hạn thường bị bỏ qua là con người. Kinh tế đêm không chỉ tạo doanh thu mà còn tạo áp lực lên người lao động. Dịch vụ chạy càng dài thì nhu cầu về nhân lực, giao thông và phúc lợi càng lớn. Nếu lợi ích chỉ dồn cho doanh nghiệp trong khi chi phí đổ lên người lao động và cộng đồng, mô hình đó khó bền. Một thành phố tốt không phải thành phố thức suốt đêm. Đó là thành phố biết lúc nào nên sôi động, lúc nào nên nghỉ và biết rằng sự yên tĩnh cũng là một loại trải nghiệm đáng được bảo tồn.

An toàn là hạ tầng của kinh tế đêm

Không có an toàn thì không có kinh tế đêm. Một thành phố có thể đổ hàng nghìn tỷ đồng vào phố đi bộ, quảng trường, bờ sông, nhưng nếu phụ nữ không dám đi bộ một mình, gia đình không dám đưa trẻ ra ngoài, người già không dám tản bộ sau bữa tối, thì toàn bộ hệ thống trải nghiệm ban đêm không thể vận hành.

Trong các khảo sát gần đây về đời sống về đêm, khoảng ba phần tư phụ nữ nói họ lo lắng về an toàn của mình khi ra ngoài buổi tối và hơn một nửa người trẻ coi việc thiếu phương tiện đi lại an toàn ban đêm là một rào cản đáng kể. Một nền kinh tế đêm bỏ qua điều này không phải là một nền kinh tế đêm chưa hoàn thiện. Nó là một nền kinh tế đêm chỉ mở cửa cho một nửa dân số.^[1]

.....
1. Nguồn: The Nighttime Foundation và các báo cáo khảo sát về an toàn ban đêm. Đây là số liệu khảo sát, thay đổi theo mẫu và bối cảnh quốc gia.

Cảm giác an toàn không hoàn toàn phụ thuộc vào tỷ lệ tội phạm. Nhiều nơi phạm pháp thấp nhưng vẫn khiến người ta bất an và ngược lại, những khu phố đông người qua lại lại tạo cảm giác yên tâm ngay cả đêm muộn. An toàn trước hết là kết quả của thiết kế không gian. Jane Jacobs gọi đây là nguyên lý “những đôi mắt trên đường phố”, khi không gian luôn có người sử dụng đúng cách, chính sự hiện diện của họ trở thành một hình thức giám sát tự nhiên. Camera không thay thế được một tuyến phố có sức sống.^[1]

An toàn phải được thiết kế cho mọi nhóm. Một thành phố chỉ thực sự thành công khi trẻ em có thể chơi buổi tối, phụ nữ yên tâm đi một mình, người khuyết tật tiếp cận được không gian công cộng và du khách khám phá mà không phải luôn nhìn trước ngó sau. Điều đó dẫn tới một cách đo khác về thành công. Không phải số quán mở sau nửa đêm, mà là bao nhiêu người thuộc những nhóm khác nhau sẵn sàng dùng không gian công cộng sau khi mặt trời lặn. An toàn vì thế không phải một khoản chi để phát triển kinh tế đêm. Nó là hạ tầng nền, như điện đối với nhà máy hay nước đối với đồng ruộng.

5.6.7. Sự kiện như công cụ tăng tốc trải nghiệm

Nhiều địa phương đang rót rất nhiều tiền vào lễ hội, festival và sự kiện với kỳ vọng tạo cú hích. Điều đó không sai. Sai ở chỗ xem sự kiện là mục tiêu thay vì công cụ. Một sự kiện kéo dài vài giờ hay vài ngày. Nhưng trải nghiệm về một nơi chốn diễn ra suốt 365 ngày. Sự kiện chỉ phát huy giá trị khi nó làm cho những gì vốn

.....
1. Jacobs, J. (1961). *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House.

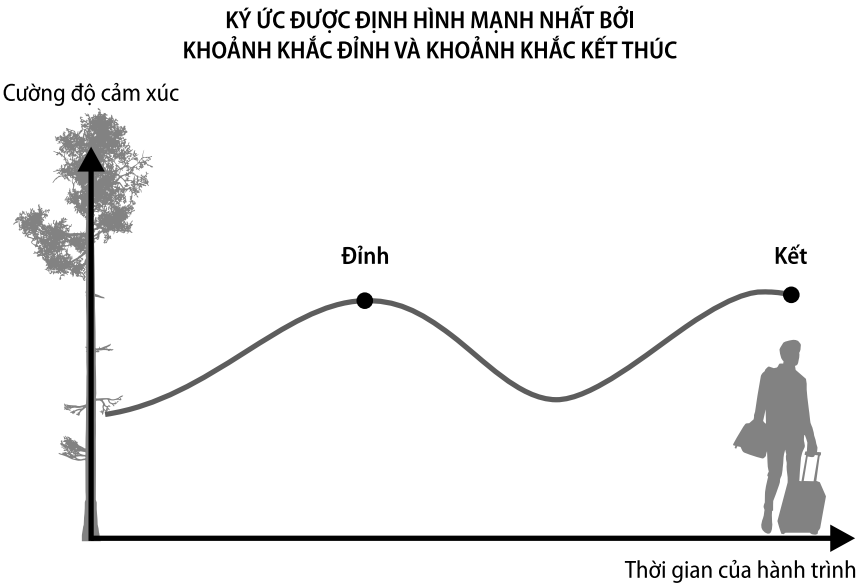
đã có trở nên rõ hơn, mạnh hơn và lan nhanh hơn. Nó giống chất xúc tác trong một phản ứng hóa học, không tạo ra vật chất mới, chỉ làm quá trình diễn ra nhanh hơn. Nếu bản sắc yếu, sự kiện chỉ tạo ra đám đông. Nếu bản sắc mạnh, sự kiện tạo ra ký ức tập thể.

Sự kiện không thay thế trải nghiệm thường ngày

Sai lầm phổ biến là dồn toàn bộ nguồn lực cho một vài ngày lễ hội trong khi bỏ quên 360 ngày còn lại. Một du khách có thể đến vì một sự kiện, nhưng quyết định quay lại thường được hình thành từ những trải nghiệm rất bình thường, sự thân thiện của người dân, món ăn ngon, những con phố sạch sẽ hay cảm giác an toàn khi đi dạo buổi tối. Cư dân cũng vậy. Họ không đánh giá nơi mình sống bằng số lễ hội mỗi năm mà bằng chất lượng cuộc sống mỗi ngày. Lễ hội Thành Tuyên ở Tuyên Quang là một ví dụ tiêu biểu. Mỗi dịp Trung thu, hàng trăm mô hình đèn khổng lồ diễu hành trên đường phố, thu hút hàng vạn du khách và tạo nên một thương hiệu sự kiện rất riêng. Nhưng điều giữ chân du khách lâu dài không thể chỉ là vài đêm lễ hội. Nếu sau khi ánh đèn tắt, thành phố thiếu những không gian công cộng hấp dẫn, dịch vụ tốt, ẩm thực đặc sắc hay những trải nghiệm đáng nhớ khác, sức hút của lễ hội cũng sẽ dần suy giảm. Trải nghiệm thường ngày tạo nên nền tảng, còn sự kiện tạo nên điểm nhấn. Không có nền tảng thì điểm nhấn cũng khó bền vững. Một lễ hội hoành tráng trên một đời sống thường nhật nghèo nàn cũng giống như một màn pháo hoa, rực rỡ trong chốc lát rồi nhanh chóng tan vào bóng tối.

Sự kiện tạo đỉnh kỷ ức

Con người không nhớ cuộc sống như một đoạn phim liên tục. Chúng ta nhớ bằng những đỉnh cảm xúc và cách một trải nghiệm kết thúc. Đây chính là nền tảng của quy luật Đỉnh - Kết đã trình bày ở Chương 1. Sự kiện là công cụ tạo ra những đỉnh kỷ ức đó, một đêm trình diễn ánh sáng trên bờ sông, một lễ hội hoa nở đúng mùa, một cuộc marathon đi qua những con phố đẹp nhất. Nhưng đỉnh chỉ có giá trị khi nối với cả hành trình. Nếu toàn bộ chuyến đi nhàm chán, chỉ có một đêm đặc sắc, kỷ ức chung vẫn nghèo.



Hình 5.1. Quy luật Đỉnh - Kết trong một hành trình
Kỷ ức về cả một hành trình bị chi phối mạnh nhất bởi khoảnh khắc cao trào và khoảnh khắc kết thúc, không phải bởi trung bình cộng của mọi khoảnh khắc.

Lễ hội chỉ thành công khi nối với bản sắc

Không phải lễ hội nào đông người cũng tạo ra giá trị. Một lễ hội có thể hút hàng trăm nghìn người nhưng vẫn thất bại nếu sau khi kết thúc, người tham dự không nhớ mình đã ở đâu. Đó là dấu hiệu của một sự kiện có thể diễn ra ở bất kỳ địa phương nào. Ngược lại, những lễ hội sống lâu luôn bắt nguồn từ những điều vốn thuộc về nơi chốn: mùa nước nổi, mùa thu hoạch, nghề truyền thống, tín ngưỡng bản địa. Bản sắc không phải thứ được thêm vào để trang trí cho sự kiện. Nó phải là lý do khiến sự kiện tồn tại.

Một phép thử đơn giản, nếu bỏ tên địa phương khỏi áp phích của lễ hội, người ta còn nhận ra đây là nơi nào không? Nếu câu trả lời là *không*, rất có thể sự kiện chưa được dựng từ bản sắc.

Nhưng quy tắc “lễ hội phải mọc từ bản sắc” cũng có những ngoại lệ đáng kể và chính những ngoại lệ ấy cho thấy bản sắc không phải lúc nào cũng chỉ đến từ quá khứ. Có những sự kiện hoàn toàn nhập khẩu, chẳng liên quan gì đến lịch sử lâu đời của một nơi, vậy mà theo thời gian lại trở thành một phần bản sắc của chính nơi đó. Một liên hoan phim, một giải quần vợt, một hội chợ sách, ban đầu chỉ là hạt giống mang từ nơi khác tới, gieo xuống một mảnh đất trung tính. Sau ba mươi năm, không ai còn hình dung thành phố ấy mà thiếu nó. Oktoberfest^[1] ở Blumenau ở miền nam Brazil là một ví dụ. Lễ hội bia nổi tiếng của Đức được thành phố khởi xướng từ năm 1984 nhằm phục hồi kinh tế sau một trận lũ lớn. Dựa trên cộng đồng người Brazil gốc Đức đông đảo, Oktoberfest dần phát triển thành lễ hội lớn nhất châu

.....
1. Oktoberfest nguyên gốc ra đời tại Munich, Đức, năm 1810, từ lễ cưới của Thái tử Ludwig xứ Bayern và Công chúa Therese. Từ một cuộc đua ngựa mừng hôn lễ, sự kiện dần phát triển thành lễ hội dân gian kéo dài nhiều ngày, nổi tiếng với những lều bia lớn, âm nhạc, diễu hành, ẩm thực và trang phục truyền thống vùng Bayern.

Mỹ và là một biểu tượng của Blumenau, dù bản thân thành phố không nằm ở nước Đức. Bản sắc không chỉ là thứ được thừa kế. Đôi khi nó là thứ được nhập về, rồi kiên nhẫn bồi đắp qua nhiều thế hệ cho đến khi bén rễ. Phù sa không phân biệt hạt nào sinh ra tại chỗ, hạt nào trôi từ thượng nguồn về. Nó chỉ cần dòng chảy đủ lâu.

Sau sự kiện phải còn lại tài sản

Sai lầm lớn nhất của quản lý sự kiện là đánh giá thành công ngay khi sân khấu hạ màn. Những con số như lượng khách, doanh thu, lượt xem chỉ phản ánh kết quả tức thời. Điều quan trọng hơn là địa phương tích lũy được gì sau đó. Một sự kiện tốt cần để lại ít nhất một loại tài sản mới, như một đội ngũ tổ chức chuyên nghiệp hơn, một mạng lưới hợp tác được củng cố, một không gian được cải tạo và tiếp tục phục vụ đời sống, một truyền thống mới được hình thành, một tập dữ liệu giúp hiểu rõ hơn hành vi của các nhóm.

Nếu năm nào cũng phải bắt đầu lại từ con số không, sự kiện chỉ tạo ra chi phí. Nếu mỗi mùa lễ hội đều làm giàu thêm cho các nhóm tài sản của Chương 4, sự kiện trở thành một cơ chế tích lũy. Đó cũng là cách nhìn xuyên suốt của cuốn sách này, không đo thành công của một sự kiện bằng những gì diễn ra trong vài ngày, mà bằng những tài sản còn ở lại nhiều năm sau khi nó kết thúc.

5.7. THIẾT KẾ HÀNH TRÌNH TRẢI NGHIỆM

Một địa phương không được nhớ bằng một điểm tham quan mà bằng toàn bộ hành trình người ta đã đi qua. Đó là khác biệt giữa điểm đến (*destination*) và hành trình (*journey*). Nhiều năm, quy hoạch du lịch chủ yếu tập trung vào từng địa điểm, xây thêm quảng trường, mở thêm bảo tàng, dựng thêm cổng chào. Nhưng não bộ con người không lưu ký ức theo từng địa điểm. Nó ghi nhớ một chuỗi liên tục, từ lúc chuẩn bị chuyến đi, đến khi đến, di chuyển, ăn uống, gặp gỡ và trở về. Nếu một mắt xích đứt, toàn bộ trải nghiệm đổi màu.

5.7.1. Hành trình thay vì điểm đến

Khách du lịch không chỉ đến để xem một di tích. Người lao động không chỉ đến vì một công việc. Sinh viên không chỉ đến vì một trường. Mỗi người đều đi qua một chuỗi trải nghiệm kéo dài theo thời gian. Với một du khách, chuỗi ấy chạy từ lúc nhìn thấy địa phương trên mạng, tìm thông tin, đặt vé, tới sân bay, về khách sạn, ăn bữa đầu tiên, khám phá, gặp người dân, mua quà, trở về, rồi kể lại chuyến đi.

Chỉ cần một khâu gây thất vọng, một chiếc taxi gian lận, một tấm biển khó hiểu, một nhà vệ sinh xuống cấp, ký ức về cả chuyến đi có thể bị kéo xuống. Một bảo tàng tốt không cứu được một thành phố vận hành tệ. Nhưng một thành phố vận hành tốt có thể làm nổi bật cả những điểm tham quan tầm thường. Đó là lý do địa phương nên lập bản đồ hành trình cho từng nhóm người đã trình bày ở Chương 2. Một hành trình trải nghiệm trải trên ba chặng, trước khi đến, trong chuyến đi và sau khi rời đi, mỗi chặng gồm nhiều điểm chạm. Trải nghiệm được cảm như cả chuỗi, không phải từng điểm.

5.7.2. Quy luật đỉnh - kết trong địa phương

Tâm lý học hành vi chỉ ra rằng con người không nhớ trải nghiệm theo cách cộng trung bình. Họ chủ yếu nhớ hai thời điểm, khoảnh khắc mạnh nhất và khoảnh khắc kết thúc. Đây là quy luật Đỉnh - Kết đã giới thiệu ở Chương 1. Một thành phố không cần mọi khoảnh khắc đều hoàn hảo. Nhưng cần chủ động tạo ra những đỉnh ký ức và một điểm kết đẹp.

Điểm kết quan trọng không kém đỉnh. Nếu ngày cuối phải chen chúc, bị chật chém, mất hành lý hay chờ đợi nhiều giờ, mọi ký ức tích cực trước đó sẽ mờ đi. Một chuyến đi kết thúc bằng sự tử tế thường được nhớ lâu hơn một chuyến đi kết thúc bằng sự khó chịu, ngay cả khi phần lớn thời gian trước đó đều tốt. Vì thế, một số chương trình du lịch chủ động dành bữa ăn ngon nhất cho ngày cuối, không phải một bữa ăn vội vàng trên đường ra sân bay, mà là một bữa cơm được lựa chọn kỹ, có món đặc trưng của địa phương, không gian dễ chịu và đủ thời gian để mọi người cùng nhìn lại hành trình. Bữa ăn ấy vừa là lời cảm ơn, vừa là nghi thức khép lại chuyến đi. Du khách rời đi với dư vị của món ăn, sự ấm áp của cuộc trò chuyện và cảm giác mình đã được chăm sóc đến phút cuối. Thiết kế trải nghiệm vì thế không chỉ là nâng chất lượng trung bình mà còn là chăm chút những khoảnh khắc quyết định, đặc biệt là khoảnh khắc cuối cùng mà con người mang theo khi rời khỏi một nơi.

5.7.3. Chuỗi điểm chạm

Mỗi lần con người tương tác với địa phương là một điểm chạm. Điểm chạm không chỉ là nơi diễn ra giao dịch. Đó là mọi khoảnh khắc địa phương “giao tiếp” với con người, qua tiếp xúc với một

website, một tấm biển, một tài xế taxi, một nhân viên khách sạn, một quán ăn, một mạng Wi-Fi, một đánh giá trực tuyến sau chuyến đi. Điểm chạm yếu nhất thường quyết định cảm nhận chung, bởi trải nghiệm được cảm như một chuỗi liên kết. Một mắt xích liên tục đứt gãy sẽ kéo giá trị của cả hệ thống xuống.

Một ví dụ thú vị là các video quảng bá của Vietnam Airlines với chủ đề “Chạm”. Trong những thước phim ấy, hãng hàng không không chỉ giới thiệu dịch vụ bay mà còn kể câu chuyện về Việt Nam qua những điểm chạm giàu cảm xúc, với ruộng bậc thang mùa lúa chín, phố cổ Hội An về đêm, vịnh Hạ Long, nụ cười của người dân, món ăn đường phố, tà áo dài hay những lễ hội truyền thống. Máy bay chỉ xuất hiện như phương tiện kết nối, còn điều được “bán” thực chất là trải nghiệm của một đất nước. Bằng cách đó, Vietnam Airlines không chỉ quảng bá thương hiệu của mình mà còn góp phần quảng bá hình ảnh du lịch Việt Nam. Đây là minh chứng cho thấy một doanh nghiệp cũng có thể trở thành một điểm chạm quan trọng của thương hiệu địa phương.

Điều quan trọng là các điểm chạm phải nói cùng một «ngôn ngữ». Nếu thành phố quảng bá là thân thiện nhưng người dân khó tiếp cận, nếu quảng cáo là xanh nhưng rác khắp nơi, nếu truyền thông nói về sáng tạo nhưng không gian công cộng khô cứng, thì trải nghiệm mất tính nhất quán. Thiết kế hành trình không phải tối ưu từng điểm chạm riêng lẻ mà bảo đảm chúng bổ trợ cho nhau để tạo thành một câu chuyện thống nhất.

5.7.4. Kết thúc đẹp để quay lại

Mục tiêu cuối cùng của một trải nghiệm không phải là hoàn thành một giao dịch mà là mở ra một mối quan hệ. Vì vậy, phần kết của hành trình cần được thiết kế cẩn thận không kém phần mở đầu.

Các công viên Disney có một nguyên tắc nổi tiếng, cửa hàng lưu niệm luôn nằm trên lối ra. Du khách không bị dẫn thẳng ra bãi đỗ xe mà bước qua một không gian đầy ánh sáng, âm nhạc, nhân vật quen thuộc và những món quà gợi lại những gì họ vừa trải qua. Nhiều người mua một con thú bông, một chiếc cốc hay một chiếc mũ không phải vì đó là món đồ cần thiết, mà vì họ muốn mang một phần ký ức của ngày hôm đó về nhà. Disney hiểu rằng khoảnh khắc cuối cùng không chỉ là lúc kết thúc chuyến đi mà còn là lúc ký ức được “đóng gói”. Món quà được mua ở phút cuối nhiều khi trở thành vật gợi nhớ khiến người ta muốn quay lại nhiều năm sau.

Đối với một địa phương cũng vậy. Điểm kết của hành trình không nên là cảnh chen chúc ở bãi xe, bị chèo kéo mua hàng hay xếp hàng một hồi trước khi rời đi. Thay vào đó, nơi cuối cùng du khách đi qua nên là một không gian sạch sẽ, thuận tiện, nơi họ có thể mua đặc sản với giá niêm yết rõ ràng, ngồi nghỉ vài phút, ngắm lại khung cảnh hoặc chụp bức ảnh cuối cùng trước khi lên đường. Đó không phải là những chi tiết nhỏ. Đó là những gì còn lại trong trí nhớ sau khi mọi trải nghiệm khác đã khép lại. Điểm kết của một hành trình vì thế cũng chính là điểm khởi đầu của hành trình tiếp theo. Khi trở về, điều còn lại không chỉ là những bức ảnh trong điện thoại mà còn là cảm giác cuối cùng về nơi ấy. Chính cảm giác đó quyết định họ có quay lại, có giới thiệu điểm đến cho bạn bè hay không.

Chỉ số quan trọng nhất của một điểm đến không chỉ là bao nhiêu người đã đến, mà là bao nhiêu người muốn quay lại, ở lại lâu hơn hoặc sẵn sàng giới thiệu nơi ấy cho người khác. Một trải nghiệm thành công không kết thúc khi du khách rời đi. Nó chỉ thực sự thành công khi sự chia tay đã gieo được mong muốn trở lại.

5.8. HỆ ĐIỀU HÀNH TRẢI NGHIỆM

Cho đến đây, chương này đã nói về tài sản, danh mục, con người, thời gian và không gian. Nhưng có một câu hỏi vẫn treo lơ lửng và là câu hỏi mà một người thực sự quản lý địa phương sẽ hỏi đầu tiên. Ai điều phối tất cả những thứ ấy mỗi ngày?

Một danh mục trải nghiệm không tự vận hành. Công viên ven sông không tự đổi vai theo giờ. Sáu tầng kinh tế đêm không tự mọc lên. Mùa hoa không tự biến thành lễ hội. Đằng sau mỗi trải nghiệm được thiết kế tốt luôn có một thứ vô hình đang chạy nền, giống như hệ điều hành của một chiếc máy tính, người dùng không nhìn thấy nó, nhưng mọi thứ họ chạm vào đều đi qua nó. Tôi gọi đó là hệ điều hành trải nghiệm của một nơi chốn.

Hệ điều hành ấy không phải một cơ quan, cũng không phải một phần mềm. Nó là cách một địa phương liên tục cảm nhận, quyết định và điều chỉnh. Nó có ít nhất ba lớp. Lớp thứ nhất là dữ liệu, nơi chốn có biết mỗi ngày ai đang dùng không gian nào, vào giờ nào và bỏ đi ở đâu không? Lớp thứ hai là phản hồi, những gì cư dân phàn nàn, những gì du khách khen trong đánh giá, những khoảng trống lộ ra khi một nhóm liên tục phải rời đi để tìm thứ họ cần. Lớp thứ ba, ngày càng quan trọng, là trí tuệ nhân tạo và công cụ số giúp đọc khối tín hiệu ấy nhanh hơn khả năng của bất cứ phòng ban nào.

Nhưng dữ liệu và công cụ chỉ là phần cứng. Phần hồn của hệ điều hành là ai được ngồi vào bàn ra quyết định. Một danh mục trải nghiệm khỏe mạnh hiếm khi do một mình chính quyền dựng nên. Nó là sản phẩm chung của ba lực: cộng đồng, những người sống và làm nên cái không khí thật của nơi chốn, doanh nghiệp, những người biến trải nghiệm thành sinh kế và chính

quyền, người giữ luật chơi và những tài sản chung. Khi một trong ba lực này bị gạt ra, hệ điều hành khập khiễng. Một phố đi bộ do chính quyền áp xuống mà cư dân không muốn sẽ vắng. Một lễ hội do doanh nghiệp dựng lên mà cộng đồng không nhận là của mình sẽ nhạt. Cộng đồng, doanh nghiệp và chính quyền cùng cung cấp tín hiệu, một cơ chế điều phối biến tín hiệu thành trải nghiệm được sống mỗi ngày.

Có một sự thật là rất ít địa phương thực sự có một hệ điều hành như thế. Phần lớn vận hành theo lối chấp vá, mỗi sở một mảng, mỗi dự án một vòng đời riêng, không ai nhìn toàn cảnh danh mục. Đó chính là lý do nhiều nơi có rất nhiều hoạt động mà vẫn không có một trải nghiệm mạch lạc. Họ có đủ mọi linh kiện nhưng thiếu cái chạy nền để những linh kiện ấy nói chuyện được với nhau. Xây dựng hệ điều hành ấy, chứ không phải xây thêm một công trình nữa, mới là việc khó nhất và cũng quyết định nhất của quản trị trải nghiệm. Đây cũng là chiếc cầu nối sang những chương sau, nơi bàn về vận hành, thương hiệu và truyền thông của nơi chốn.

5.9. QUẢN TRỊ DANH MỤC TRẢI NGHIỆM

Nếu Chương 4 coi địa phương là một danh mục tài sản, thì Chương 5 coi nó là một danh mục trải nghiệm. Tài sản trả lời câu hỏi *địa phương có gì*. Trải nghiệm trả lời câu hỏi *con người đã sống điều đó như thế nào*. Không địa phương nào đủ nguồn lực để đầu tư cho mọi trải nghiệm. Điều quan trọng không phải có nhiều hoạt động mà biết lựa chọn, duy trì, đổi mới và loại bỏ đúng lúc.

5.9.1. Không đầu tư đồng đều

Một sai lầm phổ biến là chia nguồn lực theo nguyên tắc “*mỗi nơi một ít*”. Cách phân bổ này trông có vẻ công bằng nhưng cho ra một kết quả rất không công bằng, không trải nghiệm nào đủ tốt để trở nên đáng nhớ. Trong đầu tư, vốn luôn dồn vào những tài sản tạo lợi thế cạnh tranh. Trải nghiệm cũng vậy. Nguồn lực nên chảy theo ba tầng, trải nghiệm cốt lõi gắn trực tiếp với bản sắc cần ưu tiên cao nhất, trải nghiệm tăng trưởng đang chứng minh sức hút cần được đầu tư mở rộng, còn trải nghiệm bổ trợ chỉ cần đạt chuẩn. Quản trị danh mục không nhằm làm mọi thứ tốt như nhau, mà nhằm làm đúng thứ trở nên xuất sắc.

5.9.2. Loại bỏ trải nghiệm không còn tạo giá trị

Không chỉ doanh nghiệp mới cần dừng sản phẩm lỗi thời. Địa phương cũng cần dừng cảm kết thúc những trải nghiệm đã hoàn thành sứ mệnh. Nhiều lễ hội vẫn được tổ chức chỉ vì đã tổ chức nhiều năm. Nhiều tuyến phố đi bộ tồn tại dù cư dân không còn dùng. Việc duy trì một trải nghiệm luôn có chi phí về ngân sách, nhân lực, sự chú ý của truyền thông và cả cơ hội dành cho những ý tưởng mới.

Một trải nghiệm nên được xem xét dừng hoặc tái thiết kế khi cư dân không còn tham gia, khi khách quay lại liên tục giảm, khi chi phí duy trì tăng nhanh hơn giá trị tạo ra, hoặc khi nó cản trở sự xuất hiện của những trải nghiệm mới. Điều cần loại bỏ không phải ký ức mà là hình thức đã mất ý nghĩa. Giá trị có thể được giữ lại bằng một cách thể hiện mới.

5.9.3. Luôn thử nghiệm trải nghiệm mới

Một danh mục chỉ gồm những trải nghiệm từng thành công sẽ già đi cùng với chính nó. Nhu cầu đổi, công nghệ đổi. Thế hệ mới lớn lên với những kỳ vọng khác. Những trải nghiệm từng rất hấp dẫn có thể thành bình thường chỉ sau vài năm. Vì vậy mỗi địa phương cần dành một phần nguồn lực cho đổi mới và nên bắt đầu bằng những thử nghiệm nhỏ, chi phí thấp, học nhanh. Một tuyến đi bộ cuối tuần trước khi mở phố đi bộ thường xuyên, một chợ đêm theo mùa trước khi đầu tư hạ tầng cố định, một không gian sáng tạo tạm thời trong một nhà máy cũ.

Vòng đời quản trị một danh mục sống: thử nghiệm, đo lường, đầu tư mở rộng, duy trì, rồi tái thiết kế hoặc loại bỏ. Không trải nghiệm nào được miễn khỏi vòng này. Tinh thần của quản trị hiện đại không phải đoán đúng ngay từ đầu mà thử nhanh, đo liên tục và mở rộng những gì thực sự tạo giá trị. Trong một danh mục khỏe mạnh, luôn phải có chỗ cho những hạt giống chưa biết chắc sẽ nảy mầm.

Có điều, sùng bái sự đổi mới liên tục cũng là một căn bệnh, chỉ khoác chiếc áo thời thượng hơn. Một số trải nghiệm quý nhất của một nơi chốn quý đúng ở chỗ chúng không đổi, một quán ăn giữ nguyên công thức bảy mươi năm, một phiên chợ họp đúng

ngày ấy suốt nhiều đời, một nghi lễ không ai dám sửa. Nếu năm nào cũng “thử nghiệm”, cũng “làm mới”, cũng “bắt kịp thế hệ”, địa phương sẽ có rất nhiều sự kiện và rất ít kỷ ức, bởi kỷ ức cần sự lặp lại để bền vững. Đổi mới và bền bỉ không phải hai kẻ thù. Nhưng một danh mục khôn ngoan biết thứ nào để yên và thứ nào đem ra thử và biết rằng nhầm lẫn giữa hai loại ấy là cách chắc chắn nhất để đánh mất mình trong lúc tưởng đang tiến lên.

5.9.4. Bộ công cụ để bắt đầu từ thứ Hai

Mọi thứ trong chương này sẽ vô ích nếu người đọc gấp sách lại mà vẫn không biết sáng thứ Hai bắt đầu từ đâu. Vì vậy, hãy rút toàn bộ chương thành ba công cụ đơn giản, có thể dùng ngay: một danh mục kiểm để soi khoảng trống, một công cụ thiết kế để lập bản đồ danh mục và một ma trận để quyết định làm gì trước.

Công cụ thứ nhất là “Danh mục kiểm”. Không phải để chấm điểm, mà để nhìn thẳng. Hãy đặt từng câu hỏi này cho chính địa phương của bạn và mỗi câu trả lời “chưa” là một chỗ để bắt đầu.

Một thiết kế trải nghiệm hoàn chỉnh luôn bắt đầu bằng một bảng danh mục kiểm đơn giản. Địa phương có điều gì đáng làm vào buổi sáng và khi đêm xuống? Có hoạt động đủ hấp dẫn trong mùa thấp điểm? Người mới đến, người cao tuổi, trẻ em hay người xa quê đều có thể tìm thấy điều gì dành cho mình? Có những trải nghiệm miễn phí để mọi người dễ dàng tiếp cận? Có đủ lý do để một người quay lại lần thứ hai thay vì chỉ ghé qua một lần? Có một khoảnh khắc đủ mạnh để trở thành kỷ ức và được kể lại cho người khác? Và trên hết, tất cả những trải nghiệm ấy có cùng kể một câu chuyện về nơi chốn hay chỉ là những hoạt động rời rạc? Khi một địa phương có thể trả lời “có” cho hầu hết những câu

hỏi này, trải nghiệm không còn là tập hợp của nhiều sản phẩm riêng lẻ mà đã trở thành một hệ sinh thái thống nhất.

Giá trị của một danh mục kiểm không nằm ở chỗ nó thông minh, mà ở chỗ nó buộc người ta nhìn thẳng. Một địa phương đánh dấu được cả mười ô thường không cần cuốn sách này. Một địa phương bỏ trống bảy, tám ô thì đã có sẵn một chương trình hành động cho vài năm tới, mà không cần thêm một công trình nào. Phần lớn nơi chốn không thiếu tài sản. Chúng thiếu những ô đã đánh dấu.

Công cụ thứ hai là công cụ thiết kế danh mục trải nghiệm. Nếu danh mục kiểm cho biết mình thiếu gì, công cụ thiết kế cho biết mình đang có gì và mỗi thứ đang phục vụ ai. Cách dùng đơn giản, liệt kê từng tài sản thành một dòng, rồi với mỗi tài sản, trả lời nó phục vụ nhóm người nào, vào thời gian nào, ở không gian nào và tạo ra giá trị gì. Khi cả bảng hiện ra, những khoảng trống tự lộ. Một cột thời gian trống trơn ở buổi tối, một nhóm người không xuất hiện ở bất kỳ dòng nào, một tài sản lớn mà cột giá trị bỏ trống. Công cụ thiết kế biến một mớ hoạt động rời rạc thành một bức tranh có thể nhìn một lần là thấy.

Công cụ thứ ba trả lời câu hỏi khó nhất của mọi người quản lý, làm gì trước, trong khi nguồn lực có hạn. Đặt mỗi ý tưởng lên một ma trận hai trục, tác động và chi phí và bốn góc tự nói lên thứ tự. Góc tác động cao, chi phí thấp là những việc làm ngay, thường là thay đổi cách vận hành chứ không phải xây mới, như mở cửa một di sản về đêm. Góc tác động cao, chi phí cao là những dự án lớn cần cân nhắc kỹ và làm có lộ trình. Góc tác động thấp, chi phí thấp làm dần khi rảnh tay. Góc tác động thấp, chi phí cao là nơi nhiều ngân sách địa phương đang mắc kẹt và thường là nơi nên can đảm dừng lại.

Ba công cụ này không thay được sự phán đoán và cũng không nhằm thế. Chúng chỉ làm một việc là biến những trực giác mơ hồ thành thứ nhìn được, bàn được và quyết được. Một cuộc họp mà mọi người cùng nhìn một bảng thiết kế tổng hợp và một ma trận trên tường sẽ đi xa hơn nhiều một cuộc họp chỉ có những ý kiến bay trong không khí. Đó là toàn bộ tham vọng của một bộ công cụ tốt, không phải đưa ra câu trả lời, mà giúp người ta hỏi đúng câu.

Thiết kế trải nghiệm không phải tạo ra nhiều hoạt động hơn. Đó là tạo ra nhiều lý do để con người ở lại, quay lại và gắn bó. Một địa phương không hấp dẫn vì có nhiều lễ hội, nhiều quảng trường hay nhiều tuyến phố đẹp. Nó hấp dẫn khi mọi trải nghiệm, từ buổi sáng của cư dân đến chuyến đi cuối tuần của du khách, từ ngày đầu của người mới đến đến lần trở về của người xa quê, đều kể cùng một câu chuyện về nơi chốn ấy.

Nói cho cùng, một địa phương không được nhớ vì nó có nhiều trải nghiệm. Nó được nhớ vì những trải nghiệm ấy cùng kể một câu chuyện. Danh mục trải nghiệm, xét đến tận cùng, không phải một danh sách những điều để làm. Nó là cấu trúc của những ký ức mà một nơi chốn muốn để lại. Đó cũng là lúc trải nghiệm thôi là một sản phẩm của ngành du lịch. Nó trở thành hệ điều hành của địa phương.

Nếu Chương 3 trả lời “Chúng ta là ai?”, Chương 4 trả lời “Chúng ta đang sở hữu những tài sản nào?”, thì Chương 5 trả lời “Làm thế nào để những tài sản ấy được con người thực sự sống và ghi nhớ?” Nhưng trải nghiệm, dù thiết kế tốt đến đâu, cũng không tự lan truyền. Một nơi chốn chỉ thực sự có ảnh hưởng khi những trải nghiệm ấy được kể lại, được chia sẻ và được khuếch đại qua truyền thông, cộng đồng và các mạng lưới xã hội. Đó là câu chuyện của những chương tiếp theo.

Ca nghiên cứu: Barcelona và cái danh mục suýt nuốt chửng thành phố

Câu chuyện Barcelona thường được kể như một thành công không tì vết. Một thành phố cảng buồn tẻ tự tái sinh thành điểm đến được khao khát nhất châu Âu, với một danh mục trải nghiệm mà mọi nhà quy hoạch đều mơ với kiến trúc Gaudí, bãi biển, ẩm thực, bóng đá, đời sống về đêm, những khu phố đi bộ. Suốt hai thập kỷ, đó là bài học được đóng khung treo lên tường, hãy dựng một danh mục đủ giàu và cả thế giới sẽ tìm đến.

Và cả thế giới đã tìm đến. Đó chính là vấn đề. Đến giữa thập niên 2010, một thành phố khoảng 1,6 triệu dân đón trên dưới ba mươi triệu lượt khách mỗi năm. Danh mục trải nghiệm vận hành hoàn hảo đến mức nó bắt đầu vận hành chống lại chính những người đã tạo ra nó. Giá thuê nhà ở khu trung tâm bị đẩy lên bởi căn hộ cho thuê ngắn hạn. Những cửa hàng tạp hóa phục vụ cư dân biến thành cửa hàng lưu niệm. Một khu chợ có lịch sử hàng trăm năm, La Boqueria, đông tới mức thành phố phải hạn chế các đoàn khách du lịch để cư dân còn mua nổi mớ rau. Rồi đến mùa hè khi cư dân xuống đường, mang theo súng nước, xịt vào những du khách đang ăn tối ngoài trời.

Hãy nhìn thẳng vào hình ảnh ấy thay vì lướt qua nó như một chi tiết giật gân. Những người cầm súng nước không phải kẻ thù của du lịch. Rất nhiều người trong số họ sống nhờ du lịch. Họ chỉ đang nói một điều mà mọi lý thuyết về danh mục trải nghiệm trong chương này phải đối diện, một danh mục có thể thành công đến mức nó phá hủy chính nơi chốn đã sinh ra nó.

Và đây là chỗ câu chuyện rẽ theo một hướng ít được kể. Cùng lúc bị du lịch bào mòn, Barcelona bắt đầu một dự án trông như

thể quay lưng lại với du khách. Nó lấy đường phố ở một số khu, đuổi bớt ô tô, trả không gian lại cho người đi bộ, những “siêu ô phố”. Không khí ở khu Sant Antoni sạch hơn thấy rõ, nito điôxít giảm khoảng một phần tư, tiếng ồn ở lõi một số ô phố hạ gần ba mươi decibel. Đây không phải là một sản phẩm du lịch. Không ai bay đến Barcelona để hít một khu phố ít khí thải hơn.

Nhưng chính những khu phố ấy, chứ không phải nhà thờ Sagrada Família, mới là thứ khiến một người Barcelona trẻ cân nhắc ở lại thay vì bỏ đi. Thành phố, sau khi để danh mục trải nghiệm của mình gần như nuốt chửng cư dân, đang lặng lẽ làm lại điều mà Chương 1 gọi tên, ngừng để phù sa của chính mình trôi ra biển. Nó bắt đầu đầu tư vào những trải nghiệm mà du khách không bao giờ chụp ảnh, cho những con người sẽ không bao giờ rời đi.

Nhưng phải chờ thời gian trả lời, vì đây là một câu chuyện chưa có hồi kết. Chính những siêu ô phố cũng bị phê phán. Có người cao tuổi nói không gian mới không dành cho họ. Có người lo giá nhà quanh các khu được cải tạo sẽ lại tăng và vòng xoáy sẽ lặp lại, cải thiện chất lượng sống, rồi đẩy giá lên, rồi đuổi đi chính những người mà cải thiện ấy nhắm tới phục vụ. Cỗ máy đã chạy. Bây giờ nó bắt đầu ăn vào nguyên liệu của mình.

Bài học của Barcelona vì thế không phải “hãy dựng một danh mục thật giàu”. Đó là bài học người ta chép lại và làm hỏng, như hàng chục thành phố từng chép Bilbao rồi chỉ mua mỗi tòa nhà mà quên mua dòng sông. Bài học thật khó chịu hơn nhiều. Một danh mục trải nghiệm không phải là đích đến. Nó là một dòng chảy phải được điều tiết suốt đời và một dòng chảy quá mạnh, không được điều tiết, sẽ cuốn trôi ra biển đúng cái lớp đất mà lẽ ra nó phải bồi lại.



GHI CHÚ CHUNG

Các số liệu định lượng trong chương được dẫn tại thời điểm biên soạn. Phần lớn là chỉ số được cập nhật định kỳ, người đọc nên tham chiếu bản mới nhất khi trích dẫn lại. Các ví dụ về Barcelona, Bilbao, Singapore và các thành phố khác được dùng như minh họa cho cơ chế, không nhằm mục đích đánh giá chính sách của các địa phương này. Toàn bộ các hình trong chương là sơ đồ khái niệm do tác giả dựng để tóm tắt lập luận, không phải dữ liệu đo lường.

CHƯƠNG 6

TỪ TRẢI NGHIỆM ĐẾN THỊNH VƯỢNG

Chương phân tích chuỗi chuyển hoá giá trị và bốn tầng giá trị của trải nghiệm, gồm giá trị trải nghiệm, xã hội, kinh tế và tài sản. Giá trị vòng đời của một con người được tính qua sáu chặng của mối quan hệ, cho thấy vì sao phải đầu tư cho cái chưa nhìn thấy. Chương làm rõ giá trị mạng lưới, khi địa phương thực chất đang bán thời gian chứ không bán vé và phần lớn giá trị nằm ngoài quầy vé. Qua các trường hợp Bilbao, Naoshima, Hội An và Đà Lạt, chương cho thấy một trải nghiệm có thể kéo theo cả một vùng. Chương cũng cảnh báo những chiếc bẫy của thịnh vượng, như đông khách nhưng nghèo, quá tải và doanh thu tăng nhưng tài sản giảm.



Sau Thế vận hội Athens 2004, Hy Lạp còn lại hàng chục công trình thể thao hiện đại, sân vận động, nhà thi đấu, bể bơi Olympic, trường đua thuyền,... được xây dựng hoặc cải tạo với chi phí hàng tỷ euro.^[1] Thế nhưng chỉ vài năm sau, nhiều công trình bị bỏ không hoặc sử dụng rất hạn chế. Cỏ mọc trên đường chạy, khán đài vắng người, bể bơi cạn nước, trong khi ngân sách vẫn phải gánh chi phí bảo trì và khấu hao. Điều thất bại không phải bản thân những công trình ấy, mà là sự thiếu vắng một kế hoạch để chúng tiếp tục tạo ra dòng người sau khi ngọn lửa Olympic tắt. Một sân vận động sáu mươi nghìn chỗ tự thân không tạo ra giá trị. Một trung tâm hội nghị có kiến trúc gây choáng ngợp cũng vậy. Một cây đàn Stradivarius đặt trong tủ kính chỉ là một hiện vật đắt giá, âm nhạc chỉ xuất hiện khi có người cầm nó lên và kéo. Hạ tầng, xét cho cùng, chỉ là tiềm năng. Giá trị chỉ được tạo ra khi có người sử dụng, quay lại và liên tục tạo nên những trải nghiệm mới.

.....
1. N.Vettas và cộng sự (2015), The impact of the 2004 Olympic Games on the Greek economy

Đó là nghịch lý trung tâm của cả chương này. Thứ tạo ra nhiều giá trị nhất trong một nền kinh tế trải nghiệm không phải là công trình, mà là những gì diễn ra bên trong công trình ấy. Cái vỏ thì đắt và dễ thấy. Cái ruột thì rẻ hơn nhiều và gần như vô hình. Nhưng chính cái ruột mới trả nợ cho cái vỏ.

Năm 2025, Việt Nam đón gần 21,2 triệu lượt khách quốc tế và khoảng 135 triệu lượt khách nội địa, với tổng thu từ du lịch vượt một triệu tỷ đồng.^[1]Những con số ấy nói lên quy mô của dòng chảy. Chúng không nói lên điều quan trọng hơn nhiều, trong số hàng trăm triệu lượt người ấy, bao nhiêu người sẽ quay lại, bao nhiêu người sẽ kể cho người khác, bao nhiêu người sau một trải nghiệm đủ mạnh sẽ quyết định đầu tư, chuyển đến sống hay gửi con đến học. Lượt khách thì đo được ngay, thứ quyết định thịnh vượng thì phải chờ nhiều năm mới hiện ra.

Một trải nghiệm kéo dài vài giờ nhưng ký ức về nó có thể sống nhiều năm. Một ký ức đủ mạnh dẫn tới một lần quay lại. Một lần quay lại kéo theo chi tiêu mới, chi tiêu hút doanh nghiệp, doanh nghiệp tạo việc làm, việc làm giữ chân người giỏi, người giỏi tạo ra sáng tạo và đầu tư và đầu tư lại làm dày thêm chính cái nơi chốn ban đầu. Mỗi vòng như vậy biến một trải nghiệm ngắn ngủi thành một tài sản có thể sinh lợi trong nhiều thập kỷ. Thịnh vượng vì thế không bắt đầu từ những công trình lớn hơn. Nó bắt đầu từ những trải nghiệm tốt hơn. Công trình chỉ là phần cứng, trải nghiệm mới là hệ điều hành chạy nền, cái quyết định phần cứng ấy tạo ra giá trị hay chỉ tạo ra hóa đơn bảo trì.

.....
1. Nguồn: Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam và Cục Thống kê, số liệu năm 2025. Số liệu được công bố và điều chỉnh định kỳ. Lưu ý khách nội địa tính theo lượt, không phải theo số người.

6.1. CHUỖI CHUYỂN HÓA GIÁ TRỊ

Mọi lý thuyết đều cần một mô hình đủ đơn giản để giải thích phần lớn hiện tượng. Với cuốn sách này, mô hình đó là chuỗi chuyển hóa giá trị. Thoạt nhìn nó giống một dãy bước nối tiếp. Bản chất của nó là một động cơ, không phải một quy trình. Nó giải thích cách một nơi chốn biến tài sản sẵn có thành thịnh vượng, quan trọng hơn, cách nó thường xuyên thất bại trong việc ấy.

Theo thứ tự tuần tự, điểm xuất phát luôn là tài sản, thiên nhiên, văn hóa, con người, không gian, tri thức, thể chế. Những tài sản này tự thân chưa là giá trị kinh tế. Chúng chỉ thành giá trị khi được chuyển hóa thành trải nghiệm. Trải nghiệm tạo ký ức hình ảnh thương hiệu địa phương. Ký ức kéo người ta quay lại và kể cho người khác. Qua hàng nghìn, hàng triệu trải nghiệm như thế, một địa phương hình thành danh tiếng, danh tiếng hút nhà đầu tư và nhân tài, rồi nguồn lực mới ấy cho phép nó đầu tư trở lại vào chính những tài sản ban đầu.

Đến đây chuỗi thôi là một đường thẳng tuần tự. Nó khép thành một vòng tự tăng cường. Mỗi vòng quay lại làm tài sản của địa phương lớn hơn, tinh hơn và khó sao chép hơn. Đây chính là bánh đà đã dựng ở Chương 4, nhìn từ phía dòng tiền. Khác với tư duy khai thác tài nguyên, bánh đà này không làm giàu bằng cách bán dần những gì đang có. Nó làm giàu bằng cách khiến mỗi trải nghiệm bồi thêm phù sa cho vòng sau.

6.1.1. Không ai tạo doanh thu

Không ai thức dậy buổi sáng và quyết định đi tạo doanh thu cho một địa phương. Người ta tìm một thứ khác hẳn, một bữa ăn

ngon, một buổi tối đáng nhớ, một bãi biển yên, một con phố có cảm hứng, một cuộc gặp tình cờ, hay chỉ là cảm giác được thuộc về một nơi nào đó. Người ta không tạo doanh thu. Người ta mua trải nghiệm. Doanh thu chỉ đến sau, như một hệ quả.

Khi một gia đình đặt phòng, mua vé xem diễn hay ăn một món đặc sản, họ không chi tiền để làm tăng GDP. Họ chi tiền vì tin khoản ấy đổi được một trải nghiệm đáng giá. Đó là lý do cùng một ly cà phê được bán ở những mức giá cách nhau nhiều lần. Người ta không chỉ trả cho hạt cà phê, mà cho khung cảnh, âm nhạc, câu chuyện, sự phục vụ và cảm giác nơi đó để lại. Giá trị kinh tế không do chi phí làm ra sản phẩm quyết định, mà do trải nghiệm mà sản phẩm ấy tạo ra.

Nhưng nói trải nghiệm tạo ra giá trị thì đúng, mà chưa đủ. Trải nghiệm cũng chưa phải điểm cuối. Một trải nghiệm chỉ thực sự có giá trị khi nó để lại ký ức tích cực. Cảm xúc xảy ra ở hiện tại, ký ức mới kéo dài sang tương lai. Một trải nghiệm không được nhớ sẽ kết thúc đúng lúc con người bước ra khỏi cổng. Cho nên nếu doanh thu là chỉ số của cái đã xảy ra, thì ký ức là chỉ số của cái sắp xảy ra. Kinh tế trải nghiệm, một cách nghịch lý, bắt đầu không phải từ giao dịch mà từ trí nhớ.

6.1.2. Chuỗi đứt ở đâu

Mỗi nơi chốn đều mong tạo tăng trưởng từ trải nghiệm. Trên thực tế, phần lớn chuỗi giá trị chỉ đi được vài bước rồi dừng. Khách đến một lần, chi một lần, rồi biến mất. Doanh thu vẫn hiện trên báo cáo. Tài sản của địa phương thì không nhích lên. Đó là lúc chuỗi bị đứt và điều đáng nói là nó có thể đứt ở nhiều chỗ khác nhau, mỗi chỗ theo một kiểu.

Đứt ở chặng đầu, khi trải nghiệm kém. Một tài sản tốt không tự động thành một trải nghiệm tốt. Hạ tầng lệch pha, dịch vụ lúc được lúc không, một thái độ phục vụ khó chịu, thế là đủ để chuỗi chết ngay tại điểm xuất phát, trước cả khi ký ức kịp hình thành.

Đứt ở chặng ký ức, khi trải nghiệm diễn ra nhưng nhạt. Cái bình thường bị quên rất nhanh. Người ta chỉ giữ lại những khoảnh khắc có cảm xúc, một cuộc trò chuyện với người bán hàng, một bữa ăn lạ, một hoàng hôn bên sông, một lễ hội không tìm thấy ở đâu khác. Không còn gì để nhớ thì không có lý do để quay lại.

Đứt ở chặng quay lại, khi địa phương chỉ mãi săn khách mới mà bỏ quên khách cũ. Trong nghiên cứu kinh điển của Frederick Reichheld và Bain về lòng trung thành, chỉ cần nâng tỷ lệ giữ chân khách hàng thêm năm phần trăm, lợi nhuận có thể tăng từ hai mươi lăm đến chín mươi lăm phần trăm, tùy ngành. Và giành một khách hoàn toàn mới tốn kém gấp năm đến hai mươi lăm lần so với giữ một khách đã có. Một nơi chốn chỉ sống bằng khách lần đầu là một nơi chốn buộc phải đốt tiền quảng bá mãi mãi. ^[1]

Đứt ở chặng lan truyền, khi khách hài lòng nhưng im lặng. Một người hài lòng mà không kể gì chỉ tạo ra một lần tiêu dùng. Một người sẵn sàng kể câu chuyện của mình có thể mang về nhiều người khác trong nhiều năm. Trong nền kinh tế trải nghiệm, cái được chia sẻ quan trọng không kém cái được tiêu dùng.

.....
1. Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review, 68(5), 105-111. Xem thêm Reichheld, F. F. (1996). The Loyalty Effect. Boston: Harvard Business School Press. Đây là các con số của quản trị khách hàng doanh nghiệp, vận dụng cho quản trị nơi chốn như một phép loại suy.

Và đứt ở chặng cuối cùng, chặng quan trọng nhất, khi doanh thu không tích lũy thành tài sản. Ngay cả khi trải nghiệm thành công và tiền về, chuỗi vẫn thất bại nếu nguồn lực ấy không quay lại nuôi tài sản gốc. Di sản xuống cấp, nghệ nhân bỏ nghề, không gian công cộng quá tải, môi trường suy giảm, cộng đồng không được chia phần. Khi đó, doanh thu hôm nay đang được tạo ra bằng cách tiêu trước tài sản của ngày mai. Đó là tăng trưởng không có tích lũy và nó là thứ nguy hiểm nhất, vì nó trông y hệt thành công.

Có thể hình dung cả chuỗi như một dòng sông. Nước chỉ chảy mạnh khi lòng sông thông suốt từ thượng nguồn đến cửa biển. Một chỗ tắc, một chỗ rò, một khúc bị lấp, lưu lượng của cả dòng giảm theo. Nhiệm vụ của quản trị trải nghiệm vì thế không chỉ là dẫn thêm nước vào đầu nguồn, mà là liên tục đi dọc dòng để tìm và vá những chỗ đứt.

6.1.3. Mọi mắt xích đều phải được thiết kế

Nếu chuỗi chuyển hóa quyết định thịnh vượng, thì từng mắt xích trong đó đều phải được thiết kế một cách chủ động. Đây là khác biệt giữa tư duy tổ chức dịch vụ và tư duy quản trị trải nghiệm. Rất nhiều địa phương dồn gần hết nguồn lực để đưa khách đến và gần như không dành gì để khiến họ nhớ, quay lại hay trở thành người kể chuyện. Kết quả là chi phí thu hút cứ tăng, còn giá trị tích lũy cứ mỏng đi.

Một tấm vé chỉ là quyền được bước vào. Giá trị thật không nằm ở lần bán vé mà ở toàn bộ hành trình sau đó, cái được nhìn, được chạm, được kể lại, được mang về. Một điểm tham quan có thể bán hàng triệu vé mà vẫn không dựng nổi một thương hiệu,

nếu những người bước ra không có câu chuyện nào để kể. Doanh thu từ vé là kết quả ngắn hạn. Câu chuyện họ mang đi mới là tài sản dài hạn.

Nhiều tổ chức xem hành trình kết thúc khi khách rời đi. Thực ra đó mới là lúc ký ức bắt đầu đông lại. Những bức ảnh được đăng, những đánh giá được viết, những lời kể cho bạn bè, tất cả đều là một phần của trải nghiệm, diễn ra sau khi giao dịch đã xong từ lâu. Bỏ quên giai đoạn này, địa phương đánh mất cơ hội biến một du khách thành một người ủng hộ. Trải nghiệm không kết thúc khi con người rời đi. Nó kết thúc khi ký ức phai mờ.

Không ai một mình dựng nổi trải nghiệm của một nơi chốn. Người lái taxi, chủ quán, nghệ nhân, hướng dẫn viên, người bán hàng, cư dân và cả những vị khách khác, tất cả cùng góp vào cái cảm nhận chung. Vì thế thứ cần được thiết kế không chỉ là sản phẩm, mà là cả cộng đồng làm ra sản phẩm ấy. Một cộng đồng hiểu rõ giá trị nơi mình sống sẽ tự nhiên thành những đại sứ đáng tin nhất, thứ không ngân sách quảng bá nào mua được.

Cuối cùng, điểm cuối của chuỗi phải luôn nối lại điểm đầu. Doanh thu cần chảy về để bảo tồn thiên nhiên, duy tu không gian công cộng, đỡ đầu nghệ nhân, nuôi văn hóa sống và tạo ra những trải nghiệm mới. Nếu tiền chỉ chảy ra mà không chảy về tài sản gốc, dòng sông cạn dần. Quản trị trải nghiệm, nói cho cùng, không phải thiết kế một sản phẩm hay một sự kiện. Đó là thiết kế một vòng tuần hoàn, trong đó mỗi mắt xích làm mắt xích kế mạnh hơn và cả vòng quay trở lại bồi cho chính cái đất đã sinh ra nó.

6.2. BỐN TẦNG GIÁ TRỊ CỦA TRẢI NGHIỆM

Nếu Chương 4 hỏi tài sản được chuyển thành giá trị như thế nào, thì mục này đặt tiếp theo vấn đề, giá trị ấy đọng lại ở đâu. Phần lớn địa phương chỉ nhìn thấy tầng đầu tiên. Một lễ hội đông người, một tuyến phố nhộn nhịp, một điểm du lịch chật khách, thường được coi là thành công vì tạo niềm vui và doanh thu. Đó mới là phần nổi. Một trải nghiệm được thiết kế tốt tạo ra bốn tầng giá trị cùng một lúc và ba tầng còn lại chìm sâu hơn nhiều.

Tầng thứ nhất là giá trị trải nghiệm, cái mỗi cá nhân nhận trực tiếp, niềm vui, tri thức, sự kết nối, sự chữa lành. Tầng thứ hai là giá trị xã hội, khi những trải nghiệm lặp lại dệt nên niềm tin, củng cố bản sắc, mở rộng mạng lưới và nâng chất lượng sống của cả cộng đồng. Tầng thứ ba là giá trị kinh tế, khi cảm xúc và quan hệ tích cực chuyển thành hành vi, quay lại nhiều hơn, chi nhiều hơn, đầu tư nhiều hơn, tạo việc làm và nguồn thu. Và tầng thứ tư, tầng quan trọng nhất mà ít ai nhìn tới, là giá trị tài sản.

Bốn tầng này không tách rời. Chúng nối nhau như một chuỗi. Giá trị trải nghiệm sinh ra giá trị xã hội, giá trị xã hội sinh ra giá trị kinh tế và giá trị kinh tế, nếu được tái đầu tư đúng, mới kết thành giá trị tài sản. Khi tài sản ấy lại được đổ vào những trải nghiệm mới, bánh đà quay thêm một vòng ở quy mô lớn hơn. Đó cũng là lý do một trải nghiệm không nên được chấm điểm bằng số vé bán hôm nay, mà bằng một câu hỏi là sau mười, hai mươi năm, nó đã để lại gì cho nơi chốn?

Nhưng ở đây phải nói thẳng một điều mà các mô hình đẹp thường giấu đi, không phải trải nghiệm nào cũng đi hết bốn tầng và không phải trải nghiệm nào cũng đáng đầu tư. Sơ đồ về bốn tầng nối nhau gọn gàng, thực tế thì nhiều trải nghiệm mắc kẹt ở tầng một rồi tan biến, không để lại gì bên dưới.

Một lễ hội có thể rất vui và bán được rất nhiều vé, mà không dựng nổi một mạng lưới nào ở lại sau khi sân khấu tháo dỡ, năm sau làm lại vẫn phải bắt đầu từ con số không, thuê lại cùng một đơn vị bên ngoài, không một nghệ nhân bản địa nào lớn lên nhờ nó. Một buổi hòa nhạc có thể kéo về hàng chục nghìn người trong một đêm và sáng hôm sau thành phố chỉ còn lại rác, một bãi cỏ nát và không một quan hệ cộng đồng nào bền hơn trước đó. Đó là những trải nghiệm tạo ra tầng một, đôi khi cả tầng ba, doanh thu, mà bỏ trống tầng hai và tầng bốn, cộng đồng và tài sản. Chúng là pháo hoa, chỉ sáng, đẹp và không để lại gì ngoài khói.

Phân biệt này quan trọng, vì nó cứu lập luận của cả chương khỏi một sự lạc quan ngây thơ. Nói trải nghiệm tạo ra thịnh vượng mà không nói thêm rằng phần lớn trải nghiệm thì không, là bán một lời hứa hão. Câu hỏi thật của người quản trị không phải trải nghiệm này có vui không, mà nó có để lại lớp trầm tích nào bên dưới niềm vui ấy không. Một địa phương khôn ngoan không đầu tư vào những gì đông nhất, mà vào những gì động lại nhiều nhất và hai thứ đó thường không phải một.

6.2.1. Giá trị trải nghiệm, cái vô hình quyết định mọi thứ hữu hình

Mọi chuỗi giá trị đều bắt đầu từ một con người cụ thể. Khi ai đó bước vào một công viên, dự một lễ hội, đi trên một con phố hay ăn một bữa ăn, thứ đầu tiên họ nhận không phải doanh thu hay tăng trưởng. Thứ họ nhận là một trải nghiệm và nó thường hội tụ về vài dạng như sự thoả mãn, niềm vui, sự học hỏi, sự chữa lành, sự kết nối, niềm tự hào.

Sự thoả mãn là giải quyết nhu cầu cơ bản của việc tiêu dùng. Niềm vui là điểm khởi đầu của mọi gắn bó, một nơi khiến người ta thấy vui luôn có cơ hội được quay lại. Học hỏi biến một chuyến đi từ tiêu dùng thành tích lũy. Chữa lành, trong một thời đại kiệt sức, đang thành một trong những giá trị cạnh tranh mạnh nhất mà một nơi chốn có thể chào mời. Kết nối tạo ra những quan hệ sống lâu hơn cả thời gian của trải nghiệm. Và tự hào biến một địa điểm thành một phần trong bản sắc của người ta, cư dân tự hào về nơi mình sống, người xa quê tự hào khi nhắc tên quê, du khách tự hào vì đã từng đến để có thể kể ra.

Các nhà hoạch định chính sách khi đòi hỏi căn cứ, luận cứ cho chính sách thường gặt đi với lý do đây toàn là những thứ không đo được bằng tiền. Đúng, không đo trực tiếp được. Nhưng chính những thứ vô hình ấy lại quyết định gần như toàn bộ hành vi hữu hình sau đó, quay lại hay không, giới thiệu hay không, ở lâu hay bỏ đi, gắn bó hay dừng dừng. Cái không cân đong được hóa ra lại là cái điều khiển tất cả những gì cân đong được. Bỏ qua tầng nền móng này để chạy thẳng tới doanh thu cũng giống như xây nhà mà bỏ móng để tiết kiệm, nhanh hơn thật, cho đến khi tường đổ.

6.2.2. Giá trị xã hội, khi trải nghiệm đổi cả cộng đồng

Khi một trải nghiệm được lặp lại bởi hàng nghìn, hàng triệu người, giá trị của nó thôi dừng ở cấp cá nhân. Nó bắt đầu đổi chính cộng đồng. Giá trị xã hội không nằm trong từng giao dịch mà trong chất lượng của quan hệ, giữa người với người, giữa người với nơi chốn. Đây là loại giá trị tích lũy chậm, khó thấy ngay, nhưng ảnh hưởng lâu dài nhất.

Những trải nghiệm tích cực lặp lại tạo niềm tin giữa cư dân, doanh nghiệp và chính quyền và khi người ta tin nhau, chi phí hợp tác giảm còn khả năng cùng làm việc lớn tăng. Mỗi trải nghiệm được chia sẻ là một lần bản sắc được sống thật, trong chợ, trong quán, trong công viên, chứ không chỉ được kể trong bảo tàng. Những mạng lưới quen biết, tinh thần tương trợ, khả năng tổ chức của một cộng đồng, tất cả đều tích lại qua những trải nghiệm chung, thành thứ vốn vô hình quyết định sức chống chịu của một nơi chốn.

Song vốn xã hội có mặt tối của nó, một cộng đồng gắn kết chặt đôi khi gắn kết bằng cách loại trừ, người trong thì ấm áp, người mới đến thì mãi mãi là kẻ ngoài. Bản sắc mạnh có thể thành bức tường với người khác biệt. Giá trị xã hội, vì thế, không tự động là điều tốt, nó tốt khi mở và thành gánh nặng khi khép. Một nơi chốn khôn ngoan nuôi sự gắn kết mà vẫn cửa cho người lạ bước vào, bởi chính người lạ hôm nay là cư dân, là nhân tài, là nhà đầu tư của mười năm sau.

6.2.3. Giá trị kinh tế, hệ quả chứ không phải điểm khởi đầu

Khi trải nghiệm đã tạo gắn bó và cộng đồng đã tạo niềm tin, quá trình chuyển hóa bước sang tầng thứ ba về giá trị kinh tế. Đây là tầng dễ thấy và dễ đo nhất, doanh thu, việc làm, thuế đều thống kê được bằng con số. Nhưng cần nhớ một điều kinh tế không phải điểm khởi đầu của chuỗi, mà là hệ quả của hai tầng trước nó.

Một trải nghiệm tốt khiến người ta ở lâu hơn, quay lại nhiều hơn, giới thiệu nhiều hơn và chính những hành vi ấy mới tạo ra thị trường. Doanh thu không chỉ đến từ vé mà từ lưu trú, ẩm thực, bán lẻ, vận tải, giải trí, giáo dục. Nhu cầu trải nghiệm tăng

thì địa phương cần thêm đầu bếp, nghệ sĩ, nhà thiết kế, người tổ chức, người làm truyền thông, những việc làm thường có giá trị gia tăng cao hơn khai thác tài nguyên thô. Và một nơi chốn hấp dẫn thì hút vốn, vì dòng vốn luôn đi theo kỳ vọng về một tương lai sáng hơn.

Cái bây ở đây là đồng nhất giá trị kinh tế với toàn bộ giá trị của trải nghiệm. Doanh thu có thể vọt lên trong một mùa, nhưng nếu bản sắc phai, cộng đồng yếu đi và tài sản bị khấu hao, thì đó chỉ là tăng trưởng vay mượn từ tương lai. Thuế chẳng hạn, chỉ thực sự có nghĩa khi được đổ trở lại vào không gian công cộng, di sản, giáo dục, cộng đồng, những thứ đã tạo ra giá trị ban đầu. Nếu tiền chỉ chảy một chiều, bánh đà sớm ì ra. Kinh tế chỉ bền khi nó tiếp tục nuôi các tầng bên dưới, chứ không phải rút ruột chúng.

6.2.4. Giá trị tài sản, phần còn lại khi mọi thứ khác đã trôi qua

Ba tầng đầu đều là những thứ diễn ra rồi qua đi. Chúng lặp lại mỗi ngày, mỗi mùa, mỗi năm. Câu hỏi quan trọng nhất là sau khi tất cả đã qua đi, cái gì còn lại? Đó là giá trị tài sản, phần được tích lũy qua thời gian, không biến mất khi sự kiện tàn hay khách rời đi. Có thể hình dung nó như những tầng địa chất, mỗi trải nghiệm thành công nén thêm một lớp mỏng, mắt thường không thấy, nhưng qua nhiều năm chồng lên nhau thành một nền đá mà không cơn mưa nào rửa trôi nổi.

Một thương hiệu địa phương mạnh không do quảng cáo dựng nên mà do hàng triệu trải nghiệm tích cực đọng lại qua nhiều năm, nó là ký ức tập thể của thị trường về một nơi chốn. Không gian công cộng, văn hóa sống, tri thức bản địa, mạng lưới hợp tác, tất cả đều thành tài sản nếu được nuôi và tái đầu tư. Một

địa phương biết tổ chức, biết phối hợp giữa chính quyền, doanh nghiệp và cư dân, sẽ tích được một năng lực không mua được bằng tiền. Công trình có thể sao chép, công nghệ có thể mua, nhưng một hệ sinh thái trải nghiệm hình thành qua nhiều thập kỷ thì gần như không bắt chước nổi.

Giá trị cao nhất của trải nghiệm, cuối cùng, không nằm ở những gì thế hệ này thu về, mà ở những gì thế hệ sau được thừa hưởng mà không phải dựng lại từ đầu, một công viên được giữ, một nghề được truyền tiếp, một cộng đồng gắn kết, một thương hiệu đáng tin. Đây là tăng phân biệt tăng trưởng với thịnh vượng. Tăng trưởng tạo doanh thu cho hiện tại. Tài sản tạo năng lực cho tương lai. Một nơi chốn thực sự giàu không phải nơi có mùa du lịch bội thu nhất, mà là nơi sau mỗi năm lại sở hữu nhiều tài sản hơn, cộng đồng mạnh hơn, lợi thế bền hơn năm trước.

Nói vậy rồi cũng phải lật lại, kéo biến việc tôn sùng tài sản thành một thứ bảo thủ mới. Không phải tài sản nào cũng đáng giữ và không phải sự tích lũy nào cũng lành mạnh. Một địa phương có thể ôm khư khư một di sản không còn ai cần, một ngành nghề đã hết thời, một cách làm đã lỗi, rồi gọi đó là gìn giữ. Tích lũy đúng nghĩa không phải là chối từ thay đổi, mà là tiếp biến, biết cái gì đáng nuôi và cái gì nên buông. Một khu rừng nguyên sinh khỏe mạnh không phải khu rừng không có cây nào chết, mà là khu rừng mà cây già đổ xuống để cây non mọc lên, chứ không phải một rừng cây khô được chống đỡ nhân tạo cho khỏi ngã.

6.3. MỘT CON NGƯỜI ĐÁNG GIÁ BAO NHIÊU

Đến đây chương này đã trả lời một trải nghiệm tạo thịnh vượng thế nào. Mục này hỏi một câu hẹp hơn mà cũng khó hơn, một con người đáng giá bao nhiêu đối với một nơi chốn? Cách nghĩ truyền thống đo một người bằng một giao dịch, một hóa đơn khách sạn, một bữa ăn, một tấm vé. Mỗi lần đến là một lần tiêu dùng, thanh toán và khi thanh toán xong, giá trị được coi như hết. Trong nền kinh tế trải nghiệm, đó là lớp giá trị nông nhất.

Một người không chỉ mang theo chiếc ví. Họ mang theo ký ức, quan hệ, sự nghiệp, vốn, tri thức và những quyết định của cả một đời. Một trải nghiệm tốt hôm nay có thể dẫn tới chuyển quay lại năm sau, một kỳ nghỉ của cả gia đình sau mười năm, một quyết định mở doanh nghiệp, mua nhà, chuyển đến sống, hay giới thiệu nơi chốn ấy cho hàng trăm người. Giá trị thật của một con người không nằm ở lần giao dịch đầu, mà ở toàn bộ chuỗi giá trị họ có thể tạo ra trong suốt mối quan hệ với nơi chốn.

6.3.1. Giá trị vòng đời

Trong quản trị khách hàng, người ta gọi đây là giá trị vòng đời, tổng giá trị một khách tạo ra trong suốt thời gian gắn bó. Khái niệm quen thuộc trong kinh doanh này gần như chưa được đưa một cách hệ thống vào quản trị địa phương. Thay vì hỏi hôm nay người này chi bao nhiêu, câu hỏi đúng phải là trong mười, hai mươi, ba mươi năm tới, mối quan hệ này có thể tạo ra bao nhiêu giá trị cho nơi chốn?

Nghiên cứu kinh điển của Frederick Reichheld và Bain, cũng là nơi khai sinh chỉ số NPS (Net Promoter Score) – chỉ số đo

lượng mức độ sẵn sàng giới thiệu một sản phẩm, dịch vụ hoặc địa phương cho người khác, chỉ ra rằng chỉ cần nâng tỷ lệ giữ chân thêm năm phần trăm, lợi nhuận có thể tăng từ hai mươi lăm đến chín mươi lăm phần trăm. Một con số khác đi kèm, nếu khách quay lại, đến năm thứ ba, thường chi nhiều hơn khoảng hai phần ba so với khách mới. Hãy dừng ở đây một nhịp. Điều này nghĩa là phần lớn lợi nhuận của một mối quan hệ nằm ở những năm về sau, chứ không phải ở lần gặp đầu tiên. Vậy mà gần như toàn bộ ngân sách của các địa phương lại đổ vào việc tạo ra lần gặp đầu tiên ấy.

Khi nhìn theo góc độ vòng đời, ranh giới giữa du khách, cư dân, nhà đầu tư và người xa quê bắt đầu nhòe đi. Họ không còn là những nhóm tách biệt mà là những chặng khác nhau của cùng một hành trình quan hệ. Một du khách có thể thành cư dân. Một sinh viên có thể thành doanh nhân khởi nghiệp. Một người xa quê có thể thành nhà đầu tư lớn nhất của chính quê mình. Thứ cần quản trị không phải từng giao dịch, mà là sự tiến hóa của mối quan hệ theo thời gian.

6.3.2. Sáu chặng của một mối quan hệ

Quan hệ giữa một con người và một nơi chốn không phải trạng thái cố định. Nó là một quá trình, trong đó mỗi trải nghiệm tốt đẩy người ta tiến thêm một bước, từ người lạ, thành khách, thành khách quen, thành người yêu nơi chốn, thành nhà đầu tư và cuối cùng thành công dân.

Người lạ chưa có ký ức, chưa có lý do chọn nơi này thay vì hàng nghìn nơi khác. Khách đã đến một lần, có thể hài lòng hoặc thất vọng và phần lớn địa phương chỉ quản trị đến đây

rồi coi như xong việc. Khách quen chủ động quay lại, không vì tò mò nữa mà vì đã tin. Người yêu nơi chốn bắt đầu đồng nhất mình với địa phương, họ bảo vệ danh tiếng của nó trên mạng, kéo bạn bè tới, vui khi thấy nó phát triển, thành đại sứ thương hiệu cho nó mà không cần hợp đồng. Địa phương nhìn ra thế giới, thấy tập khách hàng mỗi người chỉ cần đến một lần thì con số mà địa phương có thể đón tiếp là cả trăm năm, cho nên người ta luôn tìm thêm cái lần đầu ấy với những người lạ chưa từng hiện diện.

Nhà đầu tư là bước nhảy từ tình cảm sang cam kết, mở doanh nghiệp, mua nhà, đưa con đến học, gấn tương lai của mình vào tương lai nơi chốn. Và công dân là mức cao nhất, sống, làm việc, đóng thuế, nuôi con, cùng chịu trách nhiệm. Khi một người đi hết hành trình này, họ không còn là khách nữa, họ đã thành một phần tài sản của nơi chốn. Không phải ai cũng đi hết sáu chặng. Nhưng đây là chỗ mối quan hệ vận hành như lãi kép, một người tiến sâu không chỉ đáng giá hơn theo cấp số cộng, họ kéo theo người khác và những người ấy lại kéo theo người khác nữa. Càng nhiều người tiến xa, đường cong giá trị càng dốc.

Tuy nhiên, cũng không nên quá lãng mạn với kết luận tích cực này. Không phải mối quan hệ nào cũng nên, hoặc đáng kéo dài. Có những phân khúc khách mà chi phí phục vụ vượt quá giá trị họ mang lại, có những dòng khách kéo theo hành vi làm hỏng nơi chốn cho tất cả những người khác. Tối đa hóa giá trị vòng đời không có nghĩa là giữ mọi người bằng mọi giá. Đôi khi quyết định khôn ngoan nhất là chủ động chọn ai mình muốn giữ và điểm dừng để một số dòng khách khác đi qua. Một nơi chốn cố làm hài lòng tất cả thường kết thúc bằng việc không thực sự thuộc về ai.

6.3.3. Đầu tư cho cái chưa nhìn thấy

Nếu mục tiêu chỉ là doanh thu hôm nay, địa phương sẽ tìm mọi cách moi thêm từ mỗi chuyến đi, bán thêm dịch vụ, tăng giá, kéo dài lưu trú. Nếu mục tiêu là giá trị vòng đời, câu hỏi đổi hẳn. Không còn là làm sao để họ chi thêm hôm nay. Mà là làm sao để năm năm nữa họ vẫn muốn quay lại, làm sao để họ đưa gia đình tới, làm sao để con họ muốn học ở đây, làm sao để một ngày nào đó họ gọi nơi này là quê hương thứ hai.

Khi câu hỏi đổi, nhiều quyết định cũng đổi theo. Đầu tư vào không gian công cộng, môi trường, văn hóa sống, sự tử tế của cư dân, niềm tin vào chính quyền, những thứ ấy có thể không sinh ra một đồng doanh thu nào ngay, nhưng lại làm tăng xác suất một người bước sang chặng tiếp theo. Đó, một cách nghịch lý, thường là khoản đầu tư có tỷ suất sinh lời cao nhất trong cả nền kinh tế trải nghiệm, chính vì nó là khoản khó nhìn thấy nhất trên báo cáo quý này.

Một địa phương giàu không phải vì mỗi người chi thật nhiều trong một lần đến. Nó giàu vì càng ngày càng nhiều người chọn ở lại lâu hơn trong hành trình của chính cuộc đời họ và mang theo cả những người khác vào hành trình ấy.

6.4. GIÁ TRỊ MẠNG LƯỚI

Một nơi chốn tạo giá trị không chỉ bằng những gì nó sở hữu, mà bằng những gì nó kết nối. Nếu Chương 4 coi tài sản là vốn tích lũy và mục trước coi mỗi con người có một giá trị vòng đời, thì mục này thêm một lớp nữa, giá trị mạng lưới. Trong nền kinh tế trải nghiệm, không trải nghiệm nào tồn tại một mình. Một nhà hàng ngon làm tăng giá trị của khách sạn bên cạnh. Một lễ hội thành công kéo theo doanh thu cho giao thông, bán lẻ, lưu trú. Giá trị sinh ra không từ từng mắt xích riêng lẻ, mà từ tương tác giữa chúng.

Đó là lý do hai địa phương có cùng lượng tài sản lại tạo ra giá trị khác hẳn nhau. Khác biệt không nằm ở số lượng tài sản, mà ở mật độ và chất lượng của các kết nối. Mạng lưới càng dày, giá trị của từng thành phần càng lớn. Khi các chủ thể hoạt động rời rạc, mỗi người chỉ tạo giá trị cho riêng mình và tổng thể luôn thấp hơn tiềm năng.

6.4.1. Không trải nghiệm nào tạo giá trị một mình

Một sai lầm phổ biến khi tính giá trị kinh tế là chỉ nhìn vào giao dịch trực tiếp. Một hóa đơn ở nhà hàng được ghi là doanh thu của nhà hàng. Nhưng bữa ăn ấy chỉ là một mắt xích trong một chuỗi rộng hơn nhiều. Vị khách kia có thể đã đi taxi tới, ngủ ở khách sạn gần đó, ghé một cửa hàng mua đặc sản, xem một buổi diễn buổi tối, đăng ảnh lên mạng và sáng hôm sau đi tiếp một nơi khác. Phía sau món ăn còn là người nông dân trồng rau, ngư dân đánh cá, đơn vị vận chuyển, người làm bao bì, hệ thống thanh toán. Không một chủ thể nào tạo ra toàn bộ giá trị này. Nó hiện ra từ sự phối hợp của cả mạng lưới.

Vì thế một địa phương không nên tối ưu từng ngành riêng lẻ. Nhà hàng, khách sạn, bảo tàng, công viên, lễ hội, giao thông không phải những lĩnh vực cạnh tranh nhau mà là những nút của cùng một mạng lưới giá trị. Một nút mạnh lên, các nút khác hưởng lợi. Một mắt xích quan trọng yếu đi, cả chuỗi bị kéo xuống. Câu hỏi vì thế không còn là một hoạt động tạo ra bao nhiêu doanh thu, mà nó tạo ra bao nhiêu giá trị cho cả hệ sinh thái.

6.4.2. Địa phương đang bán thời gian, không phải bán vé

Coi sản phẩm của một địa phương là một tấm vé, một đêm phòng hay một bữa ăn là nhìn nó quá nhỏ. Thứ người ta thực sự mua là một khoảng thời gian đáng sống, một hành trình có nghĩa, một chuỗi trải nghiệm nối liền. Một bảo tàng không cạnh tranh với quán cà phê bên cạnh, một khu nghỉ không cạnh tranh với làng nghề, một lễ hội không cạnh tranh với phố đi bộ. Chúng cùng dựng nên một hệ sinh thái khiến người ta ở lâu hơn, chi nhiều hơn, muốn quay lại. Giá trị không nằm ở từng điểm, mà ở khả năng nối các điểm lại với nhau.

Khi tư duy đổi như thế, thước đo thành công cũng đổi. Nó không còn là số vé bán ra, mà là tổng thời gian lưu lại, số điểm chạm trong hành trình, mức chi phân bổ cho cả hệ sinh thái và tỷ lệ quay lại. Một địa phương mạnh không phải nơi có một điểm đến nổi tiếng, mà là nơi mọi trải nghiệm đều dẫn sang một trải nghiệm khác, để du khách không phải liên tục hỏi tiếp theo đi đâu, bởi chính hệ sinh thái đã dẫn họ đi.

Chỉ có điều, khẩu hiệu giữ khách ở lại lâu hơn cũng cần được đặt đúng khách, đúng hoàn cảnh. Ở lại lâu hơn không phải lúc nào cũng tốt cho nơi chốn. Với một hệ sinh thái mỏng manh,

một hòn đảo nhỏ, một khu phố cổ chật, thêm mỗi đêm lưu trú là thêm áp lực lên nước, rác, không gian và có ngưỡng mà giá trị thu thêm không bù nổi cái mòn đi. Mục tiêu đúng không phải kéo dài thời gian bằng mọi giá, mà là làm cho khoảng thời gian ấy, dù dài hay ngắn, để lại nhiều giá trị và ít tổn hại nhất. Đôi khi một nơi chốn khôn ngoan lại chủ động rút ngắn, thưa bớt, thay vì níu kéo.

6.4.3. Một đồng chi tiêu đi được bao xa

Một đồng chi tiêu không kết thúc ở nơi nó được trả. Nó tiếp tục đi qua nhiều chủ thể trong nền kinh tế địa phương, tạo giá trị nhiều lần trước khi rời khỏi hệ thống. Khi một du khách trả tiền bữa ăn, khoản đó không chỉ thành doanh thu của nhà hàng. Nhà hàng dùng một phần trả lương, mua thực phẩm của nông dân, thuê vận chuyển, nộp thuế, tái đầu tư. Người lao động lại dùng thu nhập để thuê nhà, cho con đi học, mua sắm trong chính địa phương. Dòng tiền luân chuyển qua nhiều vòng trước khi thoát ra ngoài.

Nhưng bức tranh ấy chỉ đẹp nếu dòng tiền chịu ở lại. Trên thực tế, nó rò rỉ rất nhanh. Nếu phần lớn hàng hóa phải nhập từ nơi khác, nếu doanh nghiệp thuộc sở hữu bên ngoài và lợi nhuận được chuyển đi, nếu lao động không sống tại chỗ, thì đồng tiền vừa vào đã ra và giá trị để lại rất mỏng. Đó là lý do phát triển địa phương không chỉ là hút thêm chi tiêu, mà là giữ cho dòng tiền quay vòng lâu hơn trước khi thoát. Dùng nhà cung cấp bản địa, đỡ đầu doanh nghiệp nhỏ, đào tạo lao động tại chỗ, đó không phải khẩu hiệu, đó là cách làm cho mỗi đồng chi tiêu đi được xa hơn trong chính cộng đồng.

Sức mạnh của một nền kinh tế địa phương vì thế không chỉ được quyết định bởi quy mô dòng tiền đi vào, mà bởi số lần dòng tiền ấy luân chuyển trước khi đi ra. Đó là khác biệt giữa một nơi chỉ hút khách và một nơi biết biến trải nghiệm thành thịnh vượng đọng lại.

6.4.4. Giá trị lớn nhất nằm ngoài quầy vé

Một nghịch lý của nền kinh tế trải nghiệm là giá trị lớn nhất của một tài sản thường không nằm ở doanh thu mà chính nó tạo ra. Doanh thu tại quầy chỉ là phần dễ thấy. Phần lớn hơn nằm ở những tác động lan ra cả hệ sinh thái xung quanh.

Khi Bảo tàng Guggenheim Bilbao mở cửa năm 1997, người ta hy vọng, một cách dè dặt, khoảng bốn trăm nghìn khách mỗi năm. Năm đầu tiên nó đón một triệu ba, gấp hơn ba lần dự tính^[1]. Nhưng con số làm chúng ta quan tâm lại khác, trong một đánh giá kinh tế về hoạt động của bảo tàng, chỉ khoảng chín phần trăm chi tiêu của khách diễn ra bên trong bảo tàng, vé, cửa hàng, hướng dẫn. Hơn chín mươi phần trăm còn lại được tiêu bên ngoài, ở khách sạn, nhà hàng, cửa hiệu, taxi của cả thành phố. Tiền vé chỉ đủ bù một phần chi phí vận hành. Nếu chỉ đọc bảng thu chi của riêng bảo tàng, người ta sẽ kết luận đây là một khoản đầu tư tồi. Số thuế mà chính quyền vùng thu về từ dòng khách ấy đã đủ hoàn lại chi phí xây trong khoảng năm, sáu năm.

.....
1. Nguồn: Plaza, B. (2000). Evaluating the Influence of a Large Cultural Artifact in the Attraction of Tourism. *Urban Affairs Review*, 36(2), 264-274. Xem thêm Guggenheim Museum Bilbao, Study of the Economic Impact of the Activities of the Guggenheim Museum Bilbao. Bảo tàng dự kiến khoảng 400.000 khách mỗi năm nhưng đón khoảng 1,3 triệu năm đầu.

Nói gọn lại bảo tàng không sống bằng vé. Nó sống bằng cả khu phố. Điều này đúng với nhiều loại tài sản khác. Một công viên đẹp kiếm rất ít từ cổng vào nhưng làm tăng giá bất động sản cả vùng. Một quảng trường không trực tiếp tạo doanh thu nhưng thành nơi diễn ra hàng trăm hoạt động. Vì vậy đừng chấm điểm các tài sản trải nghiệm bằng lợi nhuận của riêng chúng, mà bằng giá trị chúng tạo ra cho cả mạng lưới.

Có điều, lập luận về hiệu ứng lan tỏa là một con dao hai lưỡi. Vì gần như dự án nào cũng có thể được biện minh bằng những lợi ích gián tiếp khó đo, nó trở thành cái cớ tiện lợi để rót tiền công vào những công trình hào nhoáng mà doanh thu trực tiếp thảm hại, rồi gọi phần thâm hụt là đầu tư cho hệ sinh thái. Bilbao thành công, nhưng vô số thành phố chép lại nó đã xây những bảo tàng lộng lẫy rồi ngồi chờ một hiệu ứng không bao giờ đến. Chính những người trong cuộc ở Bilbao cũng thừa nhận bảo tàng chỉ là một mảnh trong một chiến lược tái thiết kéo dài nhiều thập kỷ, gồm dọn dòng sông, làm lại tàu điện, cải tạo bờ nước. Hiệu ứng lan tỏa là thật. Nhưng nó không phải phép màu tự động và viện dẫn nó để tránh câu hỏi khó về hiệu quả là cách chắc chắn nhất để lặp lại thất bại của người khác.

6.5. KHI MỘT TRẢI NGHIỆM KÉO THEO CẢ MỘT VÙNG

Những mô hình ở các mục trước chỉ có nghĩa khi được thử trong thực tế. Trên thế giới, nhiều nơi đã chứng minh một tài sản trải nghiệm được thiết kế đúng có thể đổi cả cấu trúc kinh tế của một vùng. Nhưng thay vì kể chúng như những câu chuyện thành công không tì vết, hãy kể chúng như những gì chúng thực sự là những canh bạc, có được có mất, mà bài học nằm ở cả hai phía.

6.5.1. Bilbao, canh bạc đầy rủi ro

Đầu thập niên 1980, Bilbao là một thành phố công nghiệp nặng đang chết. Trong mười năm, từ 1981 đến 1991, sáu mươi nghìn trong số bốn trăm ba mươi nghìn dân bỏ đi. Thất nghiệp, suy thoái và ở nền là bạo lực chính trị. Thay vì cố cứu ngành đóng tàu đã mục, chính quyền vùng làm một việc mà nhiều người khi ấy cho là điên rồ, đặt cược vào một bảo tàng nghệ thuật, giao cho một kiến trúc sư người Mỹ tên Frank Gehry, trên nền một xưởng tàu đã phá sản.

Canh bạc thắng và thắng lớn hơn mọi dự tính. Bảo tàng thành điểm đến quốc tế và cùng với nó là khách sạn, nhà hàng, tàu điện mới, bờ sông được dọn sạch, hình ảnh cả thành phố lật sang một trang khác. Người ta đặt cho hiện tượng ấy một cái tên, hiệu ứng Bilbao, để chỉ việc một công trình văn hóa có thể kích hoạt cả một cuộc phục hưng đô thị.

Nhưng đây là chỗ câu chuyện thường bị kể sai. Bài học của Bilbao không phải hãy xây một bảo tàng thật lớn. Hàng chục thành phố đã học đúng bài sai ấy, chếp cái vỏ mà quên cái ruột. Một chiến lược tái thiết toàn diện kéo dài hàng chục năm, một

chính quyền vùng có quyền tự thu thuế để tái đầu tư và một nỗi tuyệt vọng đủ lớn để cả thành phố đồng lòng. Không có những thứ ấy, bảo tàng chỉ là một tòa nhà đắt tiền. Một biểu tượng chỉ phát huy giá trị khi nó là một mắt xích trong một chuỗi, không phải một viên đá quý ném vào một cái ao tù rồi mong nước tự trong.

6.5.2. Naoshima, hòn đảo được nghệ thuật cứu

Naoshima là một hòn đảo nhỏ của Nhật, từng già đi và nghèo đi như bao vùng nông thôn khác. Thay vì công nghiệp hay một khu nghỉ khổng lồ, nó chọn nghệ thuật đương đại làm bản sắc. Bảo tàng, tác phẩm ngoài trời, kiến trúc của Tadao Ando, dựng dần qua nhiều thập kỷ. Điều đặc biệt là nghệ thuật không tách khỏi đời sống đảo. Khách phải đi bộ qua làng, đi phà, ngủ trong nhà dân, ăn ở quán địa phương và sống nhịp sống của cư dân.^[1]

Nhờ đó cư dân có thêm sinh kế, nhà cũ được cải tạo, người trẻ quay về và hòn đảo thành một biểu tượng văn hóa toàn cầu. Naoshima cho thấy một điều an ủi, một nơi chốn không cần đông dân hay giàu tài nguyên để thành công. Thứ quyết định là khả năng biến bản sắc thành một mạng lưới trải nghiệm gắn với cộng đồng, chứ không phải dựng một công viên chủ đề rồi nhốt khách trong đó.

Nhưng ngay cả câu chuyện đẹp này cũng có mặt sau của nó và phải nhắc đến. Chính thành công đã bắt đầu đè lên Naoshima, vào mùa cao điểm và những kỳ liên hoan nghệ thuật, hòn đảo có lúc đón nhiều khách hơn mức nó có thể thở, phà chật, quán đông và cái tĩnh lặng vốn là một phần của trải nghiệm bắt đầu với

1. Nguồn: <https://benesse-artsite.jp/en/about/history.html>

đi. Một hòn đảo được nghệ thuật cứu vãn có thể bị chính lượng khách nghệ thuật kéo về làm cho nghẹt thở. Không có công thức nào miễn nhiễm với nghịch lý trung tâm của cả chương này, cái thu hút, nếu không được điều tiết, sẽ tự phá.

6.5.3. Hội An và Đà Lạt, hai con đường

Hội An và Đà Lạt đều nổi tiếng, nhưng đi hai đường rất khác. Hội An dựa vào phố cổ, văn hóa sống, nhịp chậm, đèn lồng, một trải nghiệm dật quanh sự liên tục của lịch sử. Đà Lạt dựa vào khí hậu, cảnh quan, rừng thông, cà phê và sức sáng tạo của một lớp trẻ, một bản sắc nằm ở cảm xúc và lối sống hơn là ở di sản vật thể. Khác nhau ở tài sản cốt lõi, nhưng giống nhau ở một điểm^[1] là cả hai đều biến tài sản thành chuỗi trải nghiệm, rồi từ trải nghiệm dựng thương hiệu, hút đầu tư, tạo giá trị.

Nhưng nếu dừng ở đó thì lại rơi vào lối kể một chiều mà tác giả thường muốn tránh. Cả hai nơi hôm nay đang đối mặt cùng một rủi ro và nó đến từ chính thành công. Phố cổ Hội An đông đến mức nhiều căn nhà chỉ còn là cửa hàng, chủ cũ đã dọn ra ngoài và về khuya có những đoạn phố gần như không còn ai thực sự sống. Đà Lạt được ưa chuộng đến mức bê tông đang gặm dần chính cái khí hậu và cảnh quan đã làm nên tên tuổi nó. Không có mô hình phát triển duy nhất, đúng vậy, nhưng cũng không có con đường nào miễn nhiễm với cái bẫy mà chương này sẽ bàn tiếp, thành công về lượng, nếu không được điều tiết, sẽ ăn mòn chính cái tài sản đã tạo ra nó. Quy luật lượng đổi chất đổi theo nghĩa tiêu cực đi xuống.

.....
1. Nguồn: Quan sát và phản ánh báo chí. Các nhận định về Hội An và Đà Lạt dùng như minh họa cơ chế quá tải và thay thế cộng đồng, không nhằm đánh giá chính sách cụ thể.

6.5.4. Vì sao một trải nghiệm kéo theo hàng trăm ngành

Một trải nghiệm hiếm khi chỉ tạo doanh thu cho một doanh nghiệp. Giá trị của nó lan qua cả nền kinh tế địa phương, ăn uống, lưu trú, vận chuyển, bán lẻ, giáo dục, y tế, bất động sản, đầu tư. Và chuỗi lan tỏa còn rộng hơn thế, từ nông nghiệp cung cấp nguyên liệu, công nghiệp chế biến, logistics, tài chính, công nghệ số, truyền thông, nghệ thuật, xây dựng, chăm sóc sức khỏe, nghiên cứu. Mỗi ngành lại tạo việc làm và nhu cầu cho ngành khác, chính là hiệu ứng số nhân đã nói ở mục trước.

Đó là lý do các thành phố thành công không xem trải nghiệm là một ngành kinh tế riêng. Họ xem nó là động cơ của cả nền kinh tế. Một trải nghiệm được thiết kế tốt không chỉ làm hài lòng một người, nó kết nối hàng trăm doanh nghiệp, hàng nghìn việc làm và nhiều thế hệ cư dân trong cùng một chuỗi giá trị. Mục tiêu cuối cùng không phải tạo thêm hoạt động, mà tạo một hệ sinh thái nơi giá trị có thể liên tục lan, động lại và tái sinh.

6.6. ĐO LƯỜNG SỰ THỊNH VƯỢNG

Cái gì được đo thì được quản. Cái gì không được đo thường bị bỏ quên. Suốt nhiều thập kỷ, các địa phương quen đánh giá thành công bằng những con số dễ đếm, lượng khách, doanh thu, tốc độ tăng trưởng, số dự án. Những chỉ số ấy quan trọng, nhưng chúng chỉ chụp lại một lát cắt của hiện tại, không nói được gì về chất lượng của sự phát triển.

Một địa phương có thể đón hàng chục triệu lượt khách trong khi cư dân lặng lẽ dọn đi. Doanh thu có thể tăng trong khi bản sắc mòn. Đầu tư có thể bùng nổ trong khi tài nguyên bị khấu hao và niềm tin cộng đồng rạn nứt. Nếu chỉ nhìn các chỉ số ngắn hạn, những tổn thất ấy sẽ không bao giờ hiện lên bảng báo cáo, cho tới ngày chúng hiện lên tất cả cùng lúc.

Vì thế nền kinh tế trải nghiệm cần một cách đo mới, không chỉ trả lời đã tạo ra bao nhiêu giá trị, mà giá trị ấy có bền không, ai được hưởng và nơi chốn để lại nhiều hay ít tài sản hơn cho tương lai. Trong cuốn sách này, các chỉ số được xếp thành bốn nhóm, ứng với bốn tầng giá trị: chỉ số trải nghiệm, chỉ số xã hội, chỉ số kinh tế, chỉ số tài sản. Bốn nhóm ấy hợp thành một bảng điều khiển của thịnh vượng, giống như một tờ kết quả khám sức khỏe đọc cùng lúc nhiều chỉ số sống còn thay vì chỉ cân mỗi cân nặng, cho phép nhìn đồng thời cả doanh thu trước mắt lẫn sức khỏe dài hạn của nơi chốn.

6.6.1. Đừng chỉ đếm đầu người

Nhiều năm, lượt khách gần như là chỉ số tối cao của ngành du lịch. Khách tăng thì mặc nhiên coi là phát triển. Nhưng đó

chỉ là chỉ số đầu vào, không phải chỉ số giá trị. Một triệu lượt khách có thể tạo ra nhiều giá trị hơn mười triệu, nếu họ ở lâu hơn, chi nhiều hơn, quay lại nhiều hơn và để lại tác động tốt cho cộng đồng. Ngược lại, khách tăng vọt cũng có thể đi kèm quá tải hạ tầng, ô nhiễm, giá nhà leo thang, cư dân bỏ đi, bản sắc bị đem bán.

Lượt khách chỉ trả lời một câu, có bao nhiêu người đã đến. Nhà quản trị cần những câu khó hơn. Họ ở lại bao lâu. Họ có hài lòng không. Họ có quay lại không. Họ có kể cho người khác không. Tiền họ tiêu ở lại địa phương được bao nhiêu. Và sau khi họ đi, tài sản của nơi chốn nhiều lên hay ít đi. Một địa phương thông minh không tối đa hóa số người đến, mà tối đa hóa giá trị đọng lại từ mỗi người đến.

Dẫu vậy, đừng sùng bái việc đo lường đến mức tin rằng cái gì cũng đo được và cái gì đo được cũng đáng tin. Nhiều thứ quan trọng nhất của một nơi chốn, cái hồn của một khu phố, cảm giác an toàn lúc chập tối, niềm tự hào lặng lẽ của một người bán hàng, gần như không lọt vào bảng chỉ số nào. Tệ hơn, cái gì được đo thường được ưu tiên, nên một hệ chỉ số đặt sai có thể lái cả một bộ máy đi chệch, chạy theo con số dễ đẹp thay vì giá trị thật. Chỉ số là ngọn đèn soi đường nhưng không phải con đường. Một địa phương đo mọi thứ mà quên mất mình đang đi đâu thì cũng lạc, chỉ là lạc một cách có số liệu.

6.6.2. Bốn nhóm chỉ số

Nhóm chỉ số trải nghiệm đo chất lượng của cái con người thực sự nhận. Ở đây có mấy thước đo đáng theo dõi: mức độ sẵn sàng giới thiệu, tỷ lệ quay lại, thời gian lưu lại, mức chi bình quân và

số trải nghiệm khác nhau mà một người dùng qua các lần đến. Chúng không đo quy mô, chúng đo chất lượng của mối quan hệ giữa con người và nơi chốn. Một người quay lại năm lần nhưng chỉ lặp lại đúng một trải nghiệm cũ nói lên một điều rất khác so với một người quay lại và mỗi lần khám phá một lớp mới.

Nhóm chỉ số xã hội đo sức khỏe của chính nơi chốn, không phải của du khách. Một địa phương có thể rất hấp dẫn với khách mà không đáng sống với cư dân và khi đó tăng trưởng chỉ là tạm thời. Cần đo cư dân có tự hào, có thấy cuộc sống khá hơn, có muốn con mình ở lại không, đo mức độ gắn bó với nơi chốn, tỷ lệ người trẻ ở lại hoặc quay về và niềm tin trong cộng đồng. Trong nền kinh tế trải nghiệm, cư dân không chỉ là người thụ hưởng, họ là người đồng sáng tạo và nếu họ không hài lòng thì mọi lợi thế cạnh tranh sớm muộn cũng rã.

Nhóm chỉ số kinh tế đo khả năng biến trải nghiệm thành của cải, doanh thu, việc làm, đầu tư, giá bất động sản, thuế. Đây là những con số quen thuộc nhất, nhưng trong nền kinh tế trải nghiệm chúng phải được đọc như kết quả của một hệ sinh thái, không phải mục tiêu duy nhất. Một chi tiết dễ bị bỏ qua là giá bất động sản tăng vì chất lượng sống thật khác hẳn giá tăng vì đầu cơ và lẫn lộn hai thứ ấy là cách nhiều nơi tự ru ngủ mình ngay trước một cú vỡ.

Và nhóm chỉ số tài sản, nhóm quan trọng nhất nhưng ít được dùng nhất, đo phần còn lại sau khi mọi hoạt động đã lắng xuống. Nó trả lời kết quả sau một năm, một nhiệm kỳ, một thế hệ, nơi chốn này có giá trị hơn hay kém hơn trước. Ở đây cần đo chất lượng tổng thể của tài sản trải nghiệm và nhất là giá trị tài sản ròng, phần còn lại sau khi đã trừ đi những khoản nợ ẩn bởi ô nhiễm, mất bản sắc, vốn xã hội suy giảm, hạ tầng xuống cấp.

Một địa phương lý tưởng cần doanh thu tăng, nhưng tài sản phải tăng nhanh hơn doanh thu. Nếu doanh thu tăng nhờ khai thác quá mức, tốc độ tăng tài sản sẽ chậm lại rồi chuyển sang âm và đó là tín hiệu cảnh báo sớm nhất, xuất hiện từ rất lâu trước khi khủng hoảng lộ ra trên mặt báo. Thương hiệu cũng vậy, nó phải luôn được nâng đỡ bởi tài sản thật và khi thương hiệu tăng nhanh hơn tài sản, một quả bong bóng đang được thổi. Bảng cân đối cuối cùng của một nơi chốn không hỏi năm nay thu bao nhiêu. Nó phải hỏi, thế hệ sau sẽ nhận được nhiều hơn hay ít hơn những gì chúng ta đã nhận?

6.7. NHỮNG CHIẾC BẦY CỦA SỰ THỊNH VƯỢNG

Không phải mọi địa phương có doanh thu cao, khách đông hay truyền thông mạnh đều đang tiến gần đến thịnh vượng. Có những con số rất đẹp che giấu sự bào mòn của tài sản nền tảng. Phần này điểm qua những chiếc bầy phổ biến nhất, những nơi tưởng đang giàu lên mà thực ra đang nghèo đi và điểm chung của chúng là ở chỗ chúng đều trông giống thành công cho tới phút chót.

6.7.1. Đông khách nhưng nghèo

Một quảng trường chật người, một bãi biển đông nghịt, một lễ hội triệu lượt, thường được coi là biểu tượng của thành công. Nhưng đông người không đồng nghĩa với giá trị. Một nơi có thể đón rất nhiều khách mà phần lớn chỉ ghé vài giờ, chi rất ít rồi đi, không ở qua đêm, không khám phá thêm, không có lý do quay lại. Doanh thu dồn vào một nhóm dịch vụ giá rẻ, trong khi cả hệ thống hạ tầng vẫn phải gánh chi phí phục vụ, cộng thêm áp lực lên giao thông, môi trường và chất lượng sống của cư dân.

Venice là hình ảnh tận cùng của cái bầy này và những con số của nó nên được đọc chậm. Mỗi năm thành phố đón khoảng ba mươi triệu lượt khách. Dân số trong khu lịch sử nay còn dưới năm mươi nghìn, sụt từ khoảng một trăm bảy mươi lăm nghìn hồi giữa thế kỷ trước. Khoảng tám đến chín phần mười số khách là người đi trong ngày, đến vài giờ, tiêu rất ít, rồi rời đi trước khi trời tối, để lại chủ yếu là rác và áp lực. Người ta lo rằng nếu dân số rơi xuống dưới bốn mươi nghìn, Venice sẽ không còn đủ người để là một thành phố sống, mà thành một sân khấu rỗng cho khách chụp ảnh. Đây là một nơi mỗi năm phá một kỷ lục về lượng khách và cũng mỗi năm mất dần chính cái đã làm nó đáng

đến. Đông khách, nhưng đang nghèo đi theo một nghĩa sâu hơn nhiều so với tiền.^[1]

Câu hỏi vì thế không phải có bao nhiêu người đến, mà mỗi người để lại bao nhiêu giá trị trong suốt vòng đời quan hệ với nơi chốn. Một nghìn người ở ba ngày, quay lại nhiều lần và kéo bạn bè tới thường tạo ra nhiều giá trị hơn hẳn mười nghìn người ghé qua một buổi chiều. Đông người chỉ là lưu lượng đi ngang qua. Thịnh vượng chỉ xuất hiện khi lưu lượng ấy được giữ lại và chuyển thành ký ức, gắn bó, đầu tư và tài sản.

6.7.2. Quá tải, khi thành công tự ăn mình

Không phải nơi nào cũng thất bại vì thiếu khách. Nhiều nơi thất bại vì quá nhiều khách. Quá tải xảy ra khi lượng khách vượt sức chịu tải của không gian, hạ tầng, môi trường và cộng đồng. Đến ngưỡng đó, thêm một khách không còn tạo thêm giá trị mà bắt đầu trừ đi giá trị của tất cả những người khác. Không gian lúc nào cũng chật, giao thông tắc, giá cả leo, rác nhiều lên, di sản xuống cấp nhanh hơn khả năng phục hồi và cư dân bắt đầu né tránh chính những nơi vốn thuộc về mình.

Khi cư dân mất cảm giác thuộc về, bản sắc sống của nơi chốn cũng lặng lẽ biến mất. Đây là chỗ nghịch lý hiện ra rõ nhất trong cả chương, chính cái thu hút khách ban đầu lại bị lượng khách quá lớn phá hủy. Và trải nghiệm của du khách cũng suy theo, chờ lâu hơn, chen chúc hơn, trả cao hơn mà nhận về ít hơn. Một địa điểm nổi tiếng rất dễ trượt thành một nơi người ta đến một

.....
1. Nguồn: Báo chí quốc tế và các nghiên cứu đô thị về quá tải du lịch. Khoảng 30 triệu lượt khách mỗi năm, dân số khu lịch sử dưới 50.000, khách đi trong ngày khoảng 80 đến 90%. Con số dao động đáng kể tùy cách tính lượt.

lần cho biết, thay vì muốn quay lại. Về bản chất, quá tải chính là khấu hao tài sản trải nghiệm, chỉ diễn ra chậm đủ để không ai kịp gọi tên nó cho đến khi đã muộn.

Giải pháp hiển nhiên là cứ giới hạn khách lại. Giới hạn bằng giá hay bằng đặt chỗ dễ biến một nơi chốn thành đặc quyền của người có tiền và có kế hoạch, đẩy ra ngoài đúng những người bình dân mà lẽ ra du lịch nên phục vụ. Thu phí vào cửa như Venice đã thử có thể chẳng đủ để đổi hành vi, mà chỉ thêm một khoản cho người vẫn quyết đến. Câu hỏi thật không phải giới hạn hay không, mà giới hạn theo cách nào cho công bằng và ai được ưu tiên khi sức chứa có hạn, cư dân, người quay lại nhiều lần, hay người trả cao nhất. Đó là một lựa chọn về giá trị, không phải một bài toán kỹ thuật và né tránh nó cũng là một cách chọn.

6.7.3. Khi người tạo ra bản sắc bị đẩy đi

Một khu phố được cải tạo đẹp hơn, nhiều quán cà phê hơn, nhiều khách hơn, giá nhà cao hơn, thường được coi là dấu hiệu phát triển. Nhưng đằng sau lớp sơn mới có thể là một quá trình âm thầm để những người đã làm nên bản sắc của nơi chốn dần biến mất. Khu vực hấp dẫn lên, giá thuê tăng, chuỗi cửa hàng thay thế tiệm địa phương, người thu nhập thấp và cư dân lâu năm không còn trụ nổi và những người giữ văn hóa sống phải ra đi. Cái còn lại là một không gian đẹp hơn về hình thức mà nghèo hơn về hồn cốt.

Quán gia truyền nhường chỗ cho chuỗi cửa hàng giống hệt nhau ở mọi thành phố. Nghề truyền thống nhường chỗ cho quầy lưu niệm đại trà. Khu dân cư thành khu lưu trú ngắn hạn. Cuối cùng, nơi chốn vẫn còn nguyên kiến trúc mà mất linh hồn. Đây

là nghịch lý lớn của phát triển trải nghiệm, chính thành công kinh tế có thể làm mất đi đúng cái tài sản quý nhất đã tạo nên thành công đó.

Cân công bằng ở đây, không phải mọi đổi thay của một khu phố đều là tội lỗi và đóng băng một nơi chốn trong trạng thái nghèo nhân danh giữ bản sắc cũng là một dạng bất công với chính cư dân, những người có quyền mong đường sá tốt hơn, việc làm tốt hơn, cuộc sống dễ thở hơn. Vấn đề không phải là đổi thay hay không, mà là ai được hưởng thành quả của đổi thay. Nếu lợi ích chủ yếu chảy về nhà đầu tư bên ngoài trong khi cư dân bản địa không đủ sức ở lại, thì giá trị đã không đọng trong cộng đồng mà bị hút ra ngoài và bán phá thình vượng dứt. Một nơi chốn chỉ thực sự giàu khi người tạo ra bản sắc cũng là người được chia thành quả từ bản sắc ấy.

6.7.4. Bong bóng thương hiệu

Không phải thương hiệu mạnh nào cũng đứng trên nền vững. Có những thương hiệu được thổi phồng rất nhanh nhờ truyền thông trong khi giá trị thực của nơi chốn không theo kịp. Một địa phương có thể phủ dày trên báo chí, mạng xã hội, các bảng xếp hạng, chiến dịch quảng bá rầm rộ, lượng tìm kiếm vọt lên. Nhưng nếu trải nghiệm thật không đuổi kịp lời hứa của thương hiệu, khoảng cách giữa kỳ vọng và hiện thực cứ rộng dần.

Trong thời của đánh giá trực tuyến, một trải nghiệm không như quảng cáo lan nhanh hơn hàng trăm chiến dịch. Thương hiệu vì thế không sụp vì đối thủ mạnh hơn, mà vì chính lời hứa của mình vượt quá khả năng thực hiện. Điều nguy hiểm là bong bóng che giấu vấn đề một thời gian khi khách vẫn có thể tăng

nhờ hiệu ứng truyền thông, trong khi tỷ lệ quay lại tụt, mức hài lòng đi xuống, uy tín mòn dần. Khi niềm tin đã mất, khôi phục một thương hiệu tốn kém và lâu hơn nhiều so với dựng tài sản ngay từ đầu.

Chương 4 đã phân biệt rõ thương hiệu không phải tài sản, mà là giá trị thị trường của tài sản. Khi giá trị thương hiệu tăng nhanh hơn tài sản nền, bong bóng hình thành và sớm muộn thị trường cũng điều chỉnh khoảng cách ấy. Quy luật của một thương hiệu bền, vì thế, đơn giản đến mức dễ bị coi thường, hãy xây tài sản trước, xây truyền thông sau. Quảng bá có thể khiến nhiều người biết đến. Nhưng chỉ trải nghiệm thật mới khiến họ quay lại, kể cho người khác và gieo thêm một hạt vào cái vốn liếng lâu dài của nơi chốn.

6.7.5. Doanh thu tăng nhưng tài sản giảm

Đây là nghịch lý lớn nhất và cũng là trạng thái nguy hiểm nhất, của cả nền kinh tế trải nghiệm. Một địa phương có thể liên tục công bố những con số đẹp về việc doanh thu tăng, khách tăng, đầu tư tăng, thu ngân sách tăng. Cùng lúc đó, thiên nhiên suy thoái, di sản xuống cấp, cư dân dọn đi, nghệ nhân bỏ nghề, người trẻ không muốn ở lại, niềm tin cộng đồng nhạt dần. Khi ấy, địa phương đang tạo ra dòng tiền bằng cách hao mòn vốn. Nguy hiểm nằm ở chỗ mọi chỉ số ngắn hạn đều báo thành công, trong khi năng lực tạo giá trị dài hạn đang tụt.

Ban đầu rất khó thấy. Rừng vẫn còn màu xanh dù đã bị bê tông cắt vụn. Làng nghề vẫn còn biển hiệu dù nghệ nhân đã bỏ nghề. Phố cổ vẫn đông khách dù người bản địa đã đi gần hết. Những tổn thất này hiếm khi hiện trong báo cáo tài chính, nhưng hiện

rất rõ trong bảng cân đối tài sản của nơi chốn. Có thể hình dung như một gia đình bán dần đất đai và đồ cổ để giữ mức sống cao hơn mỗi năm, thu nhập trước mắt trông rất đẹp, cho tới ngày không còn gì để bán.

Nhiều địa phương đang đi đúng con đường ấy. Họ bán cảnh quan bờ biển và bãi biển để lấy dự án, bán không gian công cộng để lấy ngân sách, bán bản sắc để lấy lượng khách, bán tương lai để lấy tăng trưởng hôm nay. Đó không phải phát triển. Đó là tiêu dần tài sản. Cho nên trước mọi quyết định, câu hỏi quan trọng nhất không phải năm nay thu thêm bao nhiêu, mà là sau quyết định này, tài sản của nơi chốn nhiều hơn hay ít đi? Đó cũng là lần ranh cuối cùng phân biệt tăng trưởng với thịnh vượng.

6.8. THỊNH VƯỢNG

6.8.1. Thịnh vượng bắt đầu từ một trải nghiệm nhỏ

Chúng ta quen hình dung thịnh vượng do những dự án lớn tạo ra, những khu đô thị mới, những tập đoàn đa quốc gia, những dòng vốn hàng tỷ đô. Một nhà máy lọc dầu có thể mang đến hàng chục nghìn tỷ đồng tiền thuế cho một tỉnh. Nhưng không phải địa phương nào cũng có dầu để lọc, có cảng nước sâu hay có cơ hội đón một tập đoàn toàn cầu. Nhưng rất nhiều quá trình ấy bắt đầu từ một thứ nhỏ hơn nhiều, một trải nghiệm. Một bữa ăn khiến người ta nhớ mãi. Một con phố đủ sạch để muốn quay lại. Một cuộc trò chuyện chân thành với người dân. Một công viên nơi trẻ con muốn chơi và người già muốn dạo bộ.

Những trải nghiệm ấy không chỉ tạo cảm xúc nhất thời. Chúng tạo ký ức, ký ức tạo sự quay lại, sự quay lại tạo niềm tin, niềm tin tạo danh tiếng và danh tiếng hút về du khách, nhân tài, nhà đầu tư, những dòng người lại tạo thêm nguồn lực để đầu tư cho chính nơi chốn. Thịnh vượng, vì thế, không phải kết quả của một sự kiện đơn lẻ hay một công trình biểu tượng. Nó là kết quả của hàng triệu trải nghiệm nhỏ được làm tử tế, lặp lại mỗi ngày, đọng lại qua nhiều năm. Một nơi chốn giàu lên không phải khi nhiều người đến, mà khi nhiều người muốn quay lại, muốn ở lại và muốn trở thành một phần của nó.

6.8.2. Kinh tế của phù sa

Doanh thu là dòng chảy, tài sản là phần đọng lại. Một địa phương có thể đạt doanh thu rất cao trong một mùa mà không để lại gì ngoài những công trình xuống cấp, một môi trường bị vắt

kiệt và một cộng đồng mệt mỏi, khi đó tăng trưởng chỉ là tiêu trước phần của tương lai. Ngược lại, một nơi biết đầu tư vào trải nghiệm sẽ tạo ra những tài sản mỗi năm một giá trị hơn, thương hiệu mạnh hơn, cộng đồng gắn kết hơn, không gian công cộng tốt hơn, bản sắc rõ hơn, niềm tin lớn hơn.

Khác biệt nằm ở chỗ mọi giá trị được tạo ra đều quay lại nuôi chính nguồn tài sản đã sinh ra nó. Doanh thu được tái đầu tư, cộng đồng được chia phần, thiên nhiên được phục hồi, di sản được giữ, con người được phát triển. Mỗi vòng để lại nhiều hơn vòng trước một chút. Đó là logic của sự tích lũy và nó chậm, thâm lặng, gần như không thể chụp ảnh đăng lên được.

Trong nền kinh tế trải nghiệm, thành công không đo bằng số người đã đi qua, mà bằng những gì còn ở lại sau khi họ đi. Không phải số vé đã bán, mà là độ dày của lớp phù sa mà mỗi vòng trải nghiệm bồi thêm cho nơi chốn. Một dòng sông không được nhớ vì lượng nước chảy qua nó trong một mùa lũ. Nó được nhớ vì cái đồng bằng mà nó bồi nên qua nghìn năm. Một địa phương chỉ thực sự thịnh vượng khi mỗi trải nghiệm hôm nay làm cho ngày mai giàu hơn. Đến đó, tăng trưởng thôi là đích, tích lũy mới là đích.

Hộp phương pháp luận về giới hạn của cách chọn ca nghiên cứu trong chương này

Bốn trường hợp vừa phân tích, Bilbao, Naoshima, Hội An và Đà Lạt, đều là những nơi đã có kết quả. Đó là một lựa chọn có chủ ý, vì chúng cho phép nhìn thấy toàn bộ chuỗi chuyển hoá từ đầu đến cuối. Nhưng nó cũng là một hạn chế phương pháp cần được nói thẳng, thay vì để người đọc tự phát hiện. Trong nghiên cứu xã hội, việc chỉ chọn những ca đã thành công rồi đi

tìm nguyên nhân chung của chúng được gọi là chọn mẫu theo biến phụ thuộc. Cách làm ấy có thể tạo ra cảm giác về một quy luật ở chỗ thực ra chỉ có một tương quan.

Vấn đề nằm ở phần không nhìn thấy. Nếu có năm mươi địa phương cùng đầu tư lớn vào một bảo tàng, một lễ hội hay một khu nghệ thuật và bốn mươi lăm nơi trong số đó không tạo được dòng khách, thì việc năm nơi còn lại cùng có một đặc điểm nào đó không chứng minh rằng đặc điểm ấy là nguyên nhân. Những nơi thất bại không được viết thành sách, không được mời đi hội thảo và vì thế không có mặt trong mẫu. Bilbao được kể lại hàng nghìn lần, còn hàng chục thành phố công nghiệp châu Âu khác cũng xây bảo tàng trong cùng giai đoạn thì gần như không ai nhắc.

Vì vậy, bốn ca trong chương này nên được đọc như những minh họa cho một cơ chế đã được mô tả bằng lập luận ở các mục trước, chứ không phải như bằng chứng thống kê cho hiệu lực của cơ chế ấy. Chúng cho thấy chuỗi chuyển hoá có thể vận hành và vận hành như thế nào. Chúng không cho biết xác suất nó vận hành. Một địa phương đọc chương này để ra quyết định đầu tư nên đặt câu hỏi ngược lại, rằng những nơi đã làm đúng như vậy mà vẫn thất bại thì thiếu điều kiện gì và mình có đủ điều kiện ấy hay không. Câu hỏi đó không được trả lời trong chương này và đó là một khoảng trống thật, không phải một khoảng trống tu từ.

Cần thêm một lời cuối ở mặt khác, kéo biến tích lũy thành một câu thần chú. Tích lũy tài sản không phải mục tiêu tự thân, nó chỉ có nghĩa nếu rút cuộc làm cho đời sống con người tốt hơn. Một nơi chốn có thể tích được một kho tài sản đồ sộ mà cư dân vẫn nghèo, vẫn không hạnh phúc, nếu những tài sản ấy bị khóa lại cho một thiểu số hoặc chỉ nằm đó để ngấm. Phù sa quý vì nó

nuôi được mùa màng, không phải vì nó dày. Thịnh vượng thật, xét đến tận cùng, không phải là một bảng cân đối tài sản đẹp, mà là một nơi mà ngày càng nhiều người có một cuộc sống đáng sống. Mọi con số trong chương này, cuối cùng, chỉ là cách gián tiếp để hỏi câu hỏi rất cũ ấy.

6.8.3. Thiết kế trải nghiệm là thiết kế tương lai

Trải nghiệm không phải một món để tiêu dùng. Nó là một cơ chế để tạo ra tương lai. Mỗi con đường được cải tạo, mỗi lễ hội được tổ chức tử tế, mỗi không gian công cộng được thiết kế, mỗi nụ cười của người dân, đều có thể là điểm khởi đầu của một chuỗi giá trị kéo dài nhiều năm, thậm chí nhiều thế hệ. Câu hỏi quan trọng nhất, vì thế, không còn là trải nghiệm này bán được bao nhiêu vé, mà là sau trải nghiệm này, nơi chốn sẽ đáng sống hơn, đáng nhớ hơn và đáng đầu tư hơn đến mức nào?

Khi mọi quyết định đều được soi dưới ánh sáng ấy, trải nghiệm thôi là việc của riêng ngành du lịch hay dịch vụ. Nó thành phương thức phát triển của cả một địa phương. Đây cũng là chiếc cầu nối sang chương sau, nơi bàn về việc kể lại, khuếch đại và bảo vệ những trải nghiệm ấy qua thương hiệu, truyền thông và cộng đồng, bởi một trải nghiệm dù tốt đến đâu cũng không tự lan truyền.

6.8.4. Mọi nền kinh tế cuối cùng đều cạnh tranh bằng trải nghiệm

Con người có thể mua cùng một sản phẩm ở nhiều nơi. Họ có thể làm cùng một công việc ở nhiều thành phố. Họ có thể rút vốn

vào nhiều thị trường. Thứ khiến họ chọn một nơi chốn cụ thể là cảm giác nơi ấy để lại, những ký ức nó tạo ra và mối quan hệ hình thành trong suốt hành trình gắn bó. Đó là lý do một trải nghiệm nhỏ có thể đổi số phận của cả một địa phương.

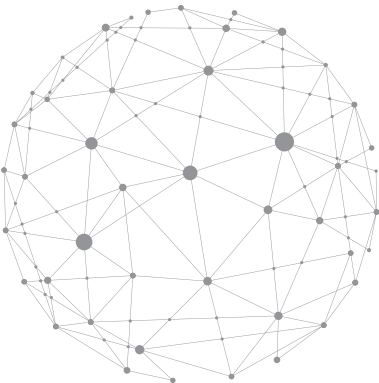
Bởi mỗi trải nghiệm tốt không chỉ tạo ra một khách hàng hài lòng. Nó tạo ra một người kể chuyện, một người quay lại, một nhà đầu tư tương lai, một cư dân mới, một người giữ bản sắc và cuối cùng, một tài sản mới của nơi chốn. Đó chính là bánh đà của sự thịnh vượng và cũng là ý nghĩa sâu nhất của nền kinh tế trải nghiệm, không phải làm cho nhiều người đi qua hơn, mà làm cho nhiều thứ ở lại hơn.



GHI CHÚ CHUNG

Các số liệu định lượng được dẫn tại thời điểm biên soạn. Phần lớn là chỉ số cập nhật định kỳ, người đọc nên tham chiếu bản mới nhất khi trích dẫn lại. Các ví dụ về Bilbao, Naoshima, Kyoto, Venice, Hội An, Đà Lạt và các nơi khác được dùng như minh họa cho cơ chế, không nhằm đánh giá chính sách của các địa phương này.

ĐỊA PHƯƠNG TRONG NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM



CHƯƠNG 7

THƯƠNG HIỆU ĐỊA PHƯƠNG

Chương định nghĩa thương hiệu địa phương như một tài sản vô hình, không phải logo mà là giá trị thị trường của tài sản trải nghiệm. Thương hiệu là kết quả của sự tích lũy, tăng chậm hơn truyền thông, nên danh tiếng có thể đến nhanh còn thương hiệu thì không. Giá trị kinh tế của thương hiệu thể hiện qua việc giảm chi phí thu hút, tăng khả năng giữ chân và tăng khả năng định giá. Chương phân tích hiện tượng bong bóng thương hiệu, khi truyền thông lớn hơn tài sản và kỳ vọng vượt quá trải nghiệm. Trong thời đại AI, khi truyền thông rẻ đi, trải nghiệm thật trở nên quý hơn và cuộc cạnh tranh quay về nơi chốn thật.



Philip Kotler^[1] định nghĩa thương hiệu là tập hợp những dấu hiệu giúp phân biệt một chủ thể với các chủ thể khác. David Aaker^[2] coi nó là một tập hợp tài sản và khoản nợ vô hình gắn với một cái tên. Kevin Lane Keller^[3] nói thương hiệu tồn tại trong tâm trí con người, được dặt từ nhận biết, liên tưởng, ký ức và trải nghiệm tích lũy. Ba định nghĩa ấy đã đủ để dựng nên gần như toàn bộ lý thuyết thương hiệu hiện đại. Nhưng cả ba đều được viết cho doanh nghiệp. Và địa phương thì không phải một doanh nghiệp.

Một công ty kiểm soát gần như mọi thứ làm nên thương hiệu của nó, từ thiết kế sản phẩm, giá bán, quảng cáo cho đến dịch vụ sau bán. Một địa phương thì không có quyền lực ấy. Không giám đốc thương hiệu nào điều khiển được cách một người dân chào khách, cách một tài xế taxi cư xử lúc kẹt xe, cách một cán bộ tiếp nhận hồ sơ vào cuối giờ chiều, cách một hàng cây được chăm hay bỏ mặc. Trải nghiệm của một nơi chốn là tổng của hàng triệu quyết định nhỏ, của hàng triệu con người mà không ai nắm trọn.

-
1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Harlow: Pearson.
 2. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
 3. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. Xem thêm Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management* (4th ed.). Harlow: Pearson.

Đó là lý do nhiều địa phương chi rất lớn cho truyền thông mà thương hiệu vẫn yếu, trong khi có những nơi gần như không quảng bá lại thành cái tên cả thế giới quen thuộc. Kyoto, Venice hay Hội An không nổi tiếng vì có chiến dịch xuất sắc hơn ai. Chúng nổi tiếng vì qua nhiều thế hệ, con người ở đó đã liên tục tạo ra những trải nghiệm đủ đặc biệt để được nhớ, được kể và được truyền từ người này sang người khác.

Cuốn sách này vì thế đề xuất một cách nhìn ngược với phần lớn sách marketing địa phương. Thương hiệu không phải công cụ để tạo ra trải nghiệm. Thương hiệu là tài sản vô hình được kết tinh từ trải nghiệm. Nếu Chương 3 nói bản sắc là gốc, Chương 4 nói trải nghiệm có thể thành tài sản, Chương 5 nói tài sản được chuyển hóa thành trải nghiệm và Chương 6 nói trải nghiệm tạo nên thịnh vượng, thì chương này khép lại mắt xích cuối^[1], coi thương hiệu là phần giá trị vô hình đọng lại từ tất cả những gì đã tích lũy trước đó.

Nhìn theo lối kinh tế, thương hiệu là giá trị thị trường của một nơi chốn. Một doanh nghiệp thường được định giá cao hơn nhiều lần giá trị sổ sách của nhà máy và hàng tồn kho, vì nhà đầu tư tin nó sẽ còn tạo ra giá trị trong tương lai. Địa phương cũng vậy. Núi, sông, di sản, con người là tài sản nhìn thấy được. Thương hiệu là niềm tin rằng những tài sản ấy sẽ còn tiếp tục sinh ra trải nghiệm đáng giá trong nhiều năm tới. Chính niềm tin đó làm thay đổi hành vi kinh tế. Người lao động quyết định đến hay đi. Sinh viên chọn nơi học. Doanh nghiệp chọn nơi đặt

.....
1. Nguồn: Brand Finance, Global Intangible Finance Tracker (GIFT) 2025. Tổng giá trị tài sản vô hình của các doanh nghiệp lớn nhất thế giới đạt khoảng 97,6 nghìn tỷ đô la năm 2025, tăng mạnh so với mức khoảng 79,4 nghìn tỷ năm 2024. Nhận định tài sản vô hình chiếm tới khoảng 90% giá trị thị trường ở một số chỉ số là ước lượng, biên độ dao động theo phương pháp.

trụ sở. Người mua trả thêm cho một sản phẩm mang tên một vùng đất. Nhà đầu tư định giá hai mảnh đất hạ tầng ngang nhau ở hai mức khác nhau. Tất cả những quyết định ấy đều bị thương hiệu chi phối, dù người ra quyết định hiếm khi gọi tên nó.

Nhưng cũng như mọi tài sản khác, thương hiệu không đứng yên. Nó được bồi lên, bị bào mòn và có thể phồng thành bong bóng khi kỳ vọng chạy nhanh hơn giá trị thật. Một chiến dịch tạo ra chú ý trong vài tuần. Một sự kiện lớn tạo ra danh tiếng trong vài tháng. Chỉ những trải nghiệm lặp lại qua nhiều năm mới tạo ra thương hiệu. Một nơi chốn không nổi tiếng vì nó nói hay về mình. Nó nổi tiếng vì hàng triệu người đã thay nó nói. Thương hiệu là thứ được tạo ra sau cùng và ở lại lâu nhất. Chương này vì thế nhìn thương hiệu như tài sản vô hình lớn nhất của một địa phương.

7.1. THƯƠNG HIỆU LÀ TÀI SẢN VÔ HÌNH

Kế toán chia tài sản của một doanh nghiệp thành hai nhóm. Hữu hình là nhà xưởng, máy móc, đất đai, hàng tồn kho, những gì đếm được. Vô hình là thương hiệu, bằng sáng chế, dữ liệu, văn hóa tổ chức, niềm tin của khách hàng, những gì không cầm nắm được nhưng lại quyết định phần lớn giá trị. Điều đáng chú ý là trong nền kinh tế hiện đại, cán cân đã nghiêng hẳn về phía vô hình.

Một con số cho thấy mức độ nghiêng ấy. Theo Brand Finance, tổng giá trị tài sản vô hình của các doanh nghiệp lớn nhất thế giới đã đạt khoảng 97,6 nghìn tỷ đô la vào năm 2025, vượt cả giá trị tài sản hữu hình ròng. Với nhiều doanh nghiệp niêm yết hàng đầu, phần vô hình có thể chiếm tới chín phần mười giá trị thị trường. Nói cách khác, thứ không nhìn thấy được nay đáng giá hơn tất cả những gì nhìn thấy được cộng lại. Nhà máy, kho bãi, thiết bị chỉ còn là phần nổi rất nhỏ của tảng băng.

Với một địa phương, logic không khác. Núi, sông, biển, di sản, đường sá, quảng trường là tài sản hữu hình. Nhưng điều khiến người ta chọn một nơi để đến, để ở, để đầu tư thường không nằm ở những tài sản ấy, mà ở một kỳ vọng về tương lai, một cảm giác an toàn, một danh tiếng, một niềm tin rằng nơi chốn ấy sẽ mang lại cho họ những trải nghiệm xứng đáng. Đó chính là thương hiệu.

Thương hiệu vừa là kết quả, vừa là tài sản. Nó là kết quả của bản sắc, trải nghiệm, ký ức và thịnh vượng đã dựng trong quá khứ. Đồng thời nó thành một tài sản mới, giúp địa phương hút thêm cư dân, nhân tài, nhà đầu tư và du khách trong tương lai. Mỗi trải nghiệm tốt làm thương hiệu mạnh hơn, thương hiệu mạnh lại làm những trải nghiệm sau có giá hơn. Một quá trình tích lũy không dừng.

Nhưng gọi thương hiệu là tài sản lớn nhất thì chưa thật chính xác. Thương hiệu không phải một tài sản đứng riêng bên cạnh những tài sản khác. Nó không tự tồn tại. Nó là hình chiếu của toàn bộ những tài sản đã có, một tấm gương chứ không phải một vật thể. Một tấm gương không thêm gì vào căn phòng, nhưng nó cho thấy căn phòng đang có gì. Nhầm cái bóng trong gương với đồ đặc thật là sai lầm đầu tiên và tổn kém nhất của quản trị thương hiệu, vì nó dẫn tới việc đánh bóng cái gương thay vì sửa chữa căn phòng.

7.1.1. Thương hiệu không phải logo

Hiểu lầm phổ biến nhất về thương hiệu là đồng nhất nó với những gì nhìn thấy. Khi một địa phương nói đến “xây dựng thương hiệu”, việc đầu tiên thường là mở cuộc thi thiết kế logo, chọn khẩu hiệu, làm bộ nhận diện, tung một chiến dịch. Những việc ấy cần thiết. Nhưng chúng không phải là thương hiệu. Logo là một ký hiệu. Khẩu hiệu là một lời hứa. Chiến dịch là một cách kể. Cả ba giúp người ta nhận ra một nơi chốn, không giúp người ta tin vào nó nếu trải nghiệm thực không xác nhận lời hứa.

Hãy nghĩ về tên của một con người. Cái tên giúp ta nhận ra một người, nhưng bản thân nó không tạo nên uy tín hay nhân cách của người ấy. Cái làm nên giá trị của một cái tên là những gì người đó đã làm suốt nhiều năm. Logo chỉ là cái tên bằng hình ảnh. Thương hiệu là toàn bộ những gì hiện lên trong đầu người ta khi nhìn thấy cái tên ấy. Vì nhầm biểu hiện với bản chất, nhiều nơi bắt đầu từ phần dễ nhất thay vì phần quan trọng nhất. Họ đổi logo mà không đổi trải nghiệm. Đổi khẩu hiệu mà không đổi cách phục vụ. Làm những phim quảng bá đẹp hơn trong khi đúng những thứ khiến cư dân và du khách khó chịu vẫn còn nguyên. Kết quả là một lớp sơn mới phủ lên một thực tại cũ và lớp sơn ấy thường bong ra đúng vào lúc người ta kỳ vọng nhất.

Một thương hiệu mạnh không bắt đầu bằng câu hỏi dùng logo nào. Nó bắt đầu bằng một câu khó hơn nhiều, khi con người rời nơi này, họ sẽ nhớ điều gì? Nếu câu trả lời là một nụ cười thật, một khu phố đáng đi bộ, một bữa ăn không quên được, một thủ tục minh bạch, thì logo chỉ còn là cái mấu để treo những ký ức ấy lên. Còn nếu không có ký ức nào đáng nhớ, thì logo đẹp đến đâu cũng chỉ là một hình vẽ.

Đó là lý do nhiều thương hiệu địa phương nổi tiếng gần như không gắn với một biểu tượng đồ họa nào. Người ta nhớ Kyoto vì những ngôi đền và khu phố cổ, nhớ Tuscany vì đồi nho và lối sống, nhớ Hội An vì những con phố vàng bên dòng sông Hoài. Cái được nhớ trước tiên luôn là trải nghiệm. Logo, nếu có, chỉ đến sau. Trong cuốn sách này, logo, khẩu hiệu và chiến dịch được xem là công cụ biểu đạt thương hiệu, không phải bản thân thương hiệu. Chúng làm một thương hiệu được nhận ra nhanh hơn, nhưng không thay được quá trình tích lũy niềm tin từ hàng triệu trải nghiệm thật.^[1]

Nói vậy rồi cũng phải công bằng kéo lại rơi vào một thứ khinh thị biểu tượng cực đoan. Một biểu tượng đúng, một cái tên gọi khéo, một hình ảnh cô đọng có thể là chiếc móc để cả một khối trải nghiệm mơ hồ có chỗ bám vào trí nhớ. Con người cần một cái tên để gọi thứ mình yêu. Vấn đề không phải biểu tượng là vô nghĩa, mà là thứ tự, biểu tượng chỉ có sức mạnh khi nó tóm gọn một giá trị đã có thật và trở thành rỗng tuếch, thậm chí phản tác dụng, khi nó được dựng lên để che một khoảng trống. Coi thường hoàn toàn hình thức cũng là một sai lầm, chỉ là sai lầm ít tổn kém hơn việc thờ phụng nó.

.....
1. Nguồn: Tư liệu phổ biến rộng rãi về các nơi chốn. Xem thêm Gergaud, O., Livat, F., Rickard, B., & Warzynski, F. (2017). Evaluating the Net Benefits of Collective Reputation: The Case of Bordeaux Wine. *Food Policy*, 71, 8-16. Dùng như minh họa cơ chế của thương hiệu địa phương.

Hãy thử hỏi một người vừa đi Đà Nẵng về rằng logo của thành phố ấy trông thế nào, gần như không ai trả lời được. Nhưng hỏi họ nhớ gì thì câu trả lời tuôn ra ngay, cây cầu Rồng phun lửa cuối tuần, bãi biển sạch, đường phố ít rác, cảm giác dễ chịu và an toàn khi đi bộ buổi tối. Thương hiệu Đà Nẵng, cái khiến nhiều người muốn quay lại và không ít người quyết định chuyển vào sống, được viết bằng chính những trải nghiệm ấy, chứ không bằng một dấu hiệu đồ họa nào. Người ta nhớ cảm giác của một nơi chốn, hiếm khi nhớ phù hiệu của nó.

7.1.2. Thương hiệu là giá trị thị trường của tài sản trải nghiệm

Trên sàn chứng khoán, giá cổ phiếu của một doanh nghiệp hiếm khi bằng đúng giá trị sổ sách những gì nó sở hữu. Nhà máy, máy móc, tiền mặt định giá được khá chính xác, nhưng giá cổ phiếu thường cao hơn hoặc thấp hơn nhiều. Cái thị trường định giá không chỉ là tài sản hiện có, mà là niềm tin vào khả năng tạo ra giá trị trong tương lai. Thương hiệu địa phương chạy theo đúng logic đó. Thiên nhiên, di sản, con người, tri thức, không gian công cộng là tài sản nền của một nơi chốn. Chúng kiếm kê được, đầu tư được, bảo tồn được. Nhưng sức hấp dẫn của một nơi chốn không nằm ở số lượng tài sản, mà ở niềm tin rằng những tài sản đó sẽ còn tiếp tục sinh ra trải nghiệm đáng giá. Theo nghĩa ấy, thương hiệu chính là giá trị thị trường của tài sản trải nghiệm.

Tuy nhiên, đây là một luận điểm có tranh cãi, không phải một chân lý được mọi trường phái chấp nhận. Nhiều nhà lý thuyết marketing lập luận theo chiều ngược lại rằng thương hiệu có thể được kiến tạo trước bằng chiến lược định vị, hình ảnh và câu chuyện, rồi chính thương hiệu ấy dẫn dắt, thậm chí định hình, trải nghiệm mà con người sẽ có. Ở cấp độ sản phẩm tiêu dùng,

họ có lý hơn ta tưởng, một chai nước hoa hay một đôi giày thể thao đôi khi được cảm nhận qua lăng kính thương hiệu nhiều hơn qua chất liệu thật và lời hứa được dựng khéo có thể uốn nắn cả cảm giác của người dùng. Nhưng phải chọn cách nhìn ngược lại cho riêng quy mô địa phương, vì một lý do cụ thể là một nơi chốn quá lớn, quá nhiều tác nhân, quá nhiều điểm chạm để bất kỳ chiến dịch nào kiểm soát được cảm nhận thật trong thời gian dài. Người ta có thể bị một hình ảnh dẫn dắt trong một chuyến đi đầu, nhưng đến chuyến thứ hai, thứ ba, chính con phố, bữa ăn và cách người dân cư xử mới quyết định. Ở quy mô ấy, trải nghiệm thật rất khó bị truyền thông thay thế lâu dài và đó là chỗ phép loại suy với thương hiệu sản phẩm thất bại.

Một bãi biển đẹp không tự thành thương hiệu. Một di sản được UNESCO công nhận cũng không tự thành thương hiệu. Quần thể Tràng An được ghi danh năm 2014 với tư cách di sản hỗn hợp, vừa văn hoá vừa thiên nhiên, nhưng cái tên ấy chỉ thực sự đi ra thế giới sau khi cảnh quan nơi đây xuất hiện trong một bộ phim Hollywood. Quần thể Yên Tử, Vịnh Nghiêm, Côn Sơn, Kiếp Bạc được ghi danh năm 2025^[1] và trải trên khác tỉnh thành, một cấu trúc buộc ba chính quyền phải cùng kể một câu chuyện nếu muốn nó trở thành thương hiệu chứ không chỉ là ba cụm di tích nằm cạnh nhau. Chúng chỉ thành thương hiệu khi con người tin rằng đến đó sẽ có một trải nghiệm đáng nhớ, đáng quay lại, đáng kể cho người khác. Thương hiệu không phản ánh những gì một địa phương có, mà những gì con người tin nó có thể mang lại. Đây là chỗ giải thích vì sao hai nơi có điều kiện tự nhiên gần như giống hệt lại có giá trị kinh tế cách biệt. Cả hai đều có biển,

.....
1. Nguồn: Quyết định 47 COM 8B.22 của Ủy ban Di sản Thế giới ngày 12 tháng 7 năm 2025. Quần thể trải trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh, tỉnh Bắc Ninh và thành phố Hải Phòng, là di sản thế giới dạng chuỗi đầu tiên và là di sản liên tỉnh thứ hai của Việt Nam sau Vịnh Hạ Long và Quần đảo Cát Bà.

có sân bay, có hệ thống khách sạn tương đương, nhưng một nơi luôn hút nhân tài, nhà đầu tư và khách chi trả cao hơn. Khác biệt không còn nằm ở tài sản hữu hình, mà ở giá trị vô hình thị trường gán cho những tài sản ấy.

Ở đây cần cẩn thận với một loại tư duy cảm dỗ. Nếu thương hiệu là giá trị thị trường, thì chẳng phải cứ đẩy kỳ vọng lên cao là thương hiệu tăng sao? Không. Đây đúng là chỗ phép loại suy với chứng khoán trở nên nguy hiểm. Trong tài chính, giá cổ phiếu tăng nhanh hơn giá trị nội tại thì gọi là bong bóng và bong bóng nào cũng có ngày vỡ. Với địa phương cũng vậy. Nếu truyền thông làm kỳ vọng tăng nhanh hơn chất lượng trải nghiệm thật, thương hiệu thành một quả bong bóng và khi người ta đến rồi nhận ra lời hứa không đúng, niềm tin rơi nhanh hơn tốc độ nó được dựng. Giá trị thị trường là tấm gương phản chiếu tài sản, không phải cái đèn bẫy để thổi phồng nó.

Cũng có chiều ngược lại, ít được nói hơn nhưng quan trọng không kém. Có những nơi sở hữu lượng tài sản trải nghiệm rất lớn mà thương hiệu lại chưa tương xứng. Thiên nhiên còn nguyên, văn hóa đặc sắc, con người thân thiện, nhưng ít ai biết, hoặc chưa được chuyển hóa thành trải nghiệm có chất lượng. Ở đó, tài sản nội tại lớn hơn giá trị thị trường. Đó không phải thất bại. Đó là một khoản đầu tư đang bị định giá thấp, một cơ hội. Mục tiêu của một địa phương, vì thế, không phải “làm thương hiệu” theo nghĩa tạo ra một hình ảnh hấp dẫn hơn, mà là không ngừng làm giàu tài sản trải nghiệm, bởi thương hiệu cuối cùng chỉ là tấm gương phản chiếu giá trị của những tài sản ấy.

Dọc bờ biển Việt Nam có nhiều hòn đảo đẹp không kém bãi sao Phú Quốc, cùng cát trắng, nước trong, hải sản tươi. Nhưng đất ở Phú Quốc được định giá cao hơn hẳn và không phải vì cát ở

đó trắng hơn. Người mua đang trả cho một niềm tin rằng cái tên Phú Quốc sẽ còn tiếp tục kéo khách, kéo chuyến bay, kéo dự án trong nhiều năm tới. Cùng một tài sản tự nhiên, một nơi đã kết tinh được niềm tin ấy thành thương hiệu, một nơi thì chưa và khoảng cách giá đất giữa hai nơi chính là phần giá trị vô hình mà thị trường gán cho cái tên. Những hòn đảo còn vô danh không nghèo tài sản, chúng chỉ đang được định giá thấp và đó là dư địa, không phải bản án. Tuy nhiên, nhiều dự án tại Phú Quốc, những khu đô thị mang phong cách Địa Trung Hải, Ý hay châu Âu được xây dựng với quy mô lớn. Chúng tạo ra sức hút thị trường trong ngắn hạn và mang đến nhiều trải nghiệm mới, nhưng đồng thời cũng làm mờ đi những đặc trưng vốn có của một hòn đảo nhiệt đới Việt Nam.

7.1.3. Vì sao thương hiệu làm tăng giá trị của mọi tài sản khác

Trong kinh tế học, một tài sản hiếm khi tạo ra giá trị một mình. Giá trị của nó tùy vào cách thị trường nhìn nhận. Cùng một mảnh đất, cùng một người lao động, cùng một sản phẩm, nhưng gắn với những địa phương khác nhau thì giá trị có thể chênh nhau rất xa. Thương hiệu chính là thứ tạo ra phần chênh ấy. Nếu tài sản trải nghiệm là giá trị nội tại, thì thương hiệu là hệ số nhân. Nó không đổi bản chất của tài sản, nhưng làm thị trường sẵn sàng trả cao hơn cho chính tài sản đó.

Với đất đai, giá không chỉ phản ánh vị trí hay hạ tầng mà cả kỳ vọng về tương lai của một nơi chốn. Hai khu có điều kiện tự nhiên tương đương mà thương hiệu khác nhau sẽ có giá bất động sản khác hẳn, vì người mua không chỉ mua một mảnh đất, họ mua khả năng nơi đó còn phát triển, mua chất lượng cộng đồng, mua danh tiếng của địa phương. Với lao động, một nơi có thương hiệu

tốt hút được nhiều nhân tài hơn và giữ người giỏi lâu hơn, trong khi những nơi mang hình ảnh tiêu cực thường phải trả lương cao hơn để bù cho sự kém hấp dẫn của môi trường sống. Với đầu tư, thương hiệu là tín hiệu giúp nhà đầu tư ước lượng rủi ro, một nơi được biết đến với thể chế ổn định và môi trường minh bạch có lợi thế không phải vì quảng bá giỏi hơn, mà vì thương hiệu đã thành một niềm tin vào khả năng sinh lời trong tương lai.

Nhưng chỗ thương hiệu địa phương hiện ra rõ nhất là ở chính sản phẩm của nó. Thịt bò Kobe thật, loại từ giống bò Tajima nuôi ở tỉnh Hyogo của Nhật, được bán ở mức hai trăm đến năm trăm đô la, thậm chí hơn, cho mỗi pound thịt loại hảo hạng.^[1] Cái làm nên mức giá ấy không chỉ là chất lượng, mà là cái tên của một nơi chốn đã thành một lời bảo chứng được luật pháp bảo vệ, hệt như Champagne. Mỗi năm chỉ có chừng ba đến năm nghìn con bò đủ tiêu chuẩn mang tên Kobe, chưa tới một phần trăm tổng đàn bò wagyu của Nhật, trong khi nước Mỹ giết mổ khoảng hai mươi sáu triệu con bò một năm. Sự khan hiếm ấy là thật, nhưng thứ biến sự khan hiếm thành giá trị lại là niềm tin gắn với một địa danh. Một chai vang mang tên Bordeaux, một gói trà Darjeeling cũng vậy. Người mua trả thêm không phải cho món hàng, mà cho nơi nó sinh ra.

Việt Nam có cơ chế y hệt, chỉ chưa khai thác hết. Nước mắm Phú Quốc là sản phẩm đầu tiên của cả khối ASEAN được bảo hộ chỉ dẫn địa lý trên toàn bộ hai mươi tám nước Liên minh châu Âu, nghĩa là ba chữ “nước mắm Phú Quốc” trên nhãn không còn là mô tả, mà là một lời bảo chứng có giá trị pháp lý. Cà phê Buôn

.....
1. Nguồn: Kobe Beef Marketing and Distribution Promotion Association, tiêu chuẩn chứng nhận và số liệu sản lượng. Kobe là chỉ dẫn địa lý được bảo hộ. Mức giá hảo hạng khoảng 200 đến 500 đô la mỗi pound, tỷ lệ dưới 1% tổng đàn wagyu đủ tiêu chuẩn. Con số dao động theo cửa hàng và loại cắt.

Ma Thuật cũng được bảo hộ ở hàng chục quốc gia và cà phê có chứng nhận thường bán cao hơn giá thường một mức đáng kể. Nhưng câu chuyện đáng nhớ nhất lại là một nỗi đau, chính cái tên Buôn Ma Thuật từng bị một doanh nghiệp nước ngoài lạng lẽ đăng ký ở Trung Quốc và Việt Nam đã phải mất công đòi lại. Kẹo dừa Bến Tre trước đó cũng vướng cảnh tương tự. Những vụ ấy dạy một bài học đắt giá rằng cái tên của một vùng đất là một tài sản thật, đủ giá trị để người khác muốn chiếm và vì thế đủ giá trị để phải gìn giữ.

Nhìn từ đây, thương hiệu thôi là chuyện của ngành du lịch hay truyền thông. Nó là một loại hạ tầng vô hình. Đường sá cho hàng hóa lưu thông. Điện cho nhà máy chạy. Còn thương hiệu cho niềm tin lưu chuyển giữa cư dân, doanh nghiệp, nhà đầu tư và thị trường. Một địa phương có thể dựng xong hạ tầng cứng trong vài năm, nhưng để tích được một thương hiệu mạnh thường cần nhiều thập kỷ. Đó cũng là lý do thương hiệu là tài sản có hiệu ứng lan tỏa lớn nhất, nó không trực tiếp tạo ra đất, người hay sản phẩm mới, nhưng làm tăng giá trị của tất cả những thứ đó cùng một lúc. Trong nền kinh tế trải nghiệm, thương hiệu không phải tài sản lớn nhất của một địa phương, nó là tài sản làm cho mọi tài sản khác trở nên có giá hơn.

7.2. CƠ CHẾ HÌNH THÀNH THƯƠNG HIỆU

Nếu phần lớn sách về thương hiệu bắt đầu từ truyền thông, cuốn sách này đi ngược lại, thương hiệu không phải điểm khởi đầu của chuỗi giá trị, mà là kết quả của một quá trình tích lũy dài. Mọi thương hiệu mạnh đều bắt đầu từ những tài sản mà một nơi chốn thực sự có, bao gồm thiên nhiên, văn hóa, con người, không gian, tri thức, cộng đồng, thể chế. Khi những tài sản ấy được chuyển hóa thành trải nghiệm có ý nghĩa, chúng tạo ra ký ức. Ký ức đủ sâu hình thành sự gắn bó. Gắn bó dẫn tới những lời giới thiệu tự nguyện. Truyền miệng tích lại thành niềm tin xã hội. Và niềm tin được giữ đủ lâu thì kết tinh thành thương hiệu.

Nhưng thương hiệu cũng chưa phải điểm cuối. Một thương hiệu mạnh cho phép địa phương tạo ra phần giá trị tăng thêm, được chọn nhiều hơn, được trả cao hơn, được tin hơn. Phần tăng thêm ấy hút về du khách, nhân tài, doanh nghiệp, nhà đầu tư. Nguồn lực mới lại được đổ trở lại vào tài sản ban đầu, làm nó phong phú và giá trị hơn. Vòng quay tiếp tục, mỗi vòng để lại một mức tích lũy mới. Đây không chỉ là mô hình hình thành thương hiệu, mà là mô hình tích lũy giá trị của cả một nơi chốn. Nó giải thích vì sao những địa phương có ngân sách quảng bá khiêm tốn vẫn sở hữu thương hiệu rất mạnh, trong khi nhiều nơi chi hàng nghìn tỷ cho truyền thông mà hình ảnh vẫn mờ nhạt. Điều quyết định không phải nói về mình nhiều đến đâu, mà mỗi vòng trải nghiệm có tạo ra nhiều tài sản hơn cho vòng sau hay không.

7.2.1. Thương hiệu là kết quả của sự tích lũy

Nhận biết mua được bằng ngân sách. Thương hiệu phải tích bằng thời gian. Có thể ví mỗi trải nghiệm tích cực như một khoản gửi vào tài khoản niềm tin của địa phương. Một nụ cười thật, một

con phố sạch, một lễ hội tử tế, một bữa ăn đáng nhớ, một dịch vụ công minh bạch, đều làm tài khoản ấy dày thêm. Ngược lại, mỗi trải nghiệm thất vọng là một khoản rút ra. Khi những khoản rút nhiều hơn khoản gửi, thương hiệu suy giảm, bất kể địa phương chi bao nhiêu cho quảng bá. Sự tích lũy này chậm, nhưng có tính lâu bền. Một người hài lòng quay lại. Một người quay lại có xu hướng giới thiệu người khác. Nhiều lời giới thiệu thành danh tiếng. Danh tiếng qua thời gian thành niềm tin. Niềm tin được xã hội thừa nhận chính là thương hiệu. Không có đường tắt nào ở đây. Một nơi chốn có thể chi rất nhiều tiền để nổi tiếng trong một mùa, nhưng chỉ nơi liên tục tích lũy trải nghiệm tốt mới thành một thương hiệu được chọn trong nhiều thập kỷ.

Nhưng lâu bền có hai chiều và cần nhận rõ. Một thương hiệu tích lũy lâu năm cũng có thể thành một gánh nặng khi thế giới thay đổi mà nó không thay đổi kịp. Danh tiếng cũ đôi khi khóa một nơi chốn vào một hình ảnh nó không còn muốn, một thành phố công nghiệp mãi bị nhớ là ô nhiễm dù đã sạch, một điểm đến từng bình dân khó thoát cái mác rẻ tiền dù đã nâng cấp. Tài sản thương hiệu, như mọi tài sản, có thể lỗi thời. Tích lũy không phải lúc nào cũng là bồi thêm, đôi khi nó là mang theo một cái vỏ ngày càng chật. Những thương hiệu địa phương sống lâu nhất không phải những cái bất biến, mà những cái biết tự làm mới trong khi vẫn giữ được cái lõi.

Thương hiệu Hội An không do một chiến dịch nào tạo ra. Nó là kết quả của nhiều thế kỷ, một thương cảng cổ, những ngôi nhà gỗ được giữ gần như nguyên vẹn, nghề đèn lồng, những gánh hàng, nhịp sống chậm bên sông Hoài. Không ai phát động ra cái hồn ấy trong một nhiệm kỳ, nó được bồi lên bởi hàng triệu lượt người sống và đi qua, đời này gởi đời khác. Chính vì tích lũy chậm như thế mà nó đáng tin và cũng chính vì thế mà nó mong manh, cái

mất nhiều thế hệ để dựng có thể bị bào mòn chỉ trong vài mùa nếu phổ cổ biến thành một dãy cửa hàng và người bản địa dọn đi hết. Tài khoản niềm tin của Hội An đây, nhưng nó vẫn có thể bị rút cạn.

7.2.2. Thương hiệu tăng chậm hơn truyền thông

Trong thời đại số, một địa phương có thể hiện trên hàng triệu màn hình chỉ sau một đêm. Một video lan truyền, một chiến dịch trúng, một sự kiện lớn có thể đẩy lượng tìm kiếm và lượt khách tăng vọt. Truyền thông tăng rất nhanh. Thương hiệu thì không. Thương hiệu không hình thành trong khoảnh khắc người ta thấy một quảng cáo, mà trong những năm người ta liên tục có cùng một cảm nhận tốt về một nơi chốn. Mỗi trải nghiệm chỉ góp một phần rất nhỏ. Chỉ khi hàng triệu trải nghiệm ấy tích lại và nhất quán, thương hiệu mới thành một tài sản có giá.

Truyền thông luôn đi trước. Thương hiệu luôn đi sau. Nhưng khi niềm tin đã tích đủ, thương hiệu có quán tính rất lớn, vài chiến dịch thất bại chưa làm nó lung lay ngay. Ngược lại, nếu trải nghiệm thật liên tục đi xuống, niềm tin bị bào mòn từng chút và đến một ngưỡng, sự suy giảm diễn ra rất nhanh vì những gì tích trong nhiều năm bắt đầu bị đảo ngược cùng lúc.

Có thể hình dung hai đường cong. Đường truyền thông nhảy múa theo từng chiến dịch, từng mùa, từng trào lưu trên mạng. Đường thương hiệu đi chậm hơn nhiều, nhưng vững hơn nhiều. Một bên là nhịp tim đập theo ngày. Bên kia là nhịp lớn lên của cơ thể theo năm. Vì thế, đừng đánh giá sức mạnh thương hiệu bằng những chỉ số truyền thông tức thời như lượt xem hay lượt thích, những con số ấy đo mức được biết đến, không đo mức được tin. Nhiều địa phương rất nổi tiếng mà vẫn không có thương hiệu mạnh, đơn giản vì họ đã tăng tốc ở phần truyền thông nhanh hơn nhiều so với tốc độ tích lũy giá trị thật.

Vài năm gần đây, cứ mỗi mùa lại có một điểm sống ảo ở đâu đó trên bản đồ Việt Nam bỗng phủ kín mạng xã hội, một quán cà phê view đẹp, một cây cô đơn, một khúc đường đồi, một cái cầu kính. Lướt đăng và lướt tìm kiếm tăng dựng đứng chỉ trong vài tuần. Rồi mùa sau, đám đông chuyển sang điểm mới và nơi từng chật kín người check-in trở lại vắng lặng, có nơi còn để lại một bãi hạ tầng làm vội đang xuống cấp. Truyền thông đã tăng vọt, nhưng thương hiệu thì chưa từng hình thành, vì không có lớp trải nghiệm nào đủ dày để giữ người ta ở lại hay kéo họ quay về. Nổi tiếng một mùa và được nhớ nhiều năm là hai đường cong hoàn toàn khác nhau.

7.2.3. Danh tiếng có thể đến nhanh, thương hiệu thì không

Có những nơi chỉ sau một sự kiện đã thành tâm điểm của cả thế giới. Một lễ hội, một bộ phim, một công trình biểu tượng, một đoạn video lan truyền có thể khiến hàng triệu người biết đến một địa phương trong vài ngày. Danh tiếng đến rất nhanh. Nhưng được biết đến không phải là được chọn.

Danh tiếng là sự chú ý của hiện tại, thương hiệu là niềm tin tích qua thời gian. Danh tiếng được tạo bởi thông tin, thương hiệu được tạo bởi trải nghiệm. Danh tiếng lan bằng truyền thông, thương hiệu lan bằng truyền miệng. Danh tiếng dựa vào điều người ta nghe thấy, thương hiệu dựa vào điều người ta đã sống. Chính vì thế danh tiếng biến động mạnh hơn thương hiệu rất nhiều, một vụ việc tiêu cực có thể làm danh tiếng sụt chỉ sau vài giờ, trong khi thương hiệu đổi rất chậm vì niềm tin không hình thành từ một sự kiện đơn lẻ.

Điều này dẫn tới một sai lầm phổ biến trong quản trị nơi chốn. Đó là nhầm việc tạo danh tiếng với việc xây thương hiệu. Nhiều

địa phương đổ rất nhiều để hút sự chú ý, mà đầu tư quá ít vào những thứ quyết định trải nghiệm, không gian công cộng, chất lượng dịch vụ, văn hóa ứng xử, môi trường sống. Kết quả là danh tiếng tăng vọt trong khi thương hiệu gần như đứng yên. Và đây là chỗ nghịch lý, khoảng cách giữa danh tiếng và thương hiệu càng lớn thì rủi ro càng cao, vì khi kỳ vọng do truyền thông tạo ra vượt xa giá trị thật, sự thất vọng sẽ lan nhanh không kém sự hào hứng ban đầu. Lúc đó danh tiếng không còn đỡ cho thương hiệu, nó thành áp lực đè lên thương hiệu. Nổi tiếng quá nhanh, với một nơi chốn chưa sẵn sàng, đôi khi là một tai họa được nguy trang thành may mắn.

Ninh Bình là một ví dụ cho thấy truyền thông có thể mở cánh cửa, nhưng thương hiệu chỉ được xây bằng thời gian. Khi quần thể Tràng An xuất hiện trong bộ phim “*Kong: Skull Island*”, hình ảnh núi đá vôi và sông nước của Ninh Bình được hàng triệu khán giả trên thế giới biết đến. Đó là một cú hích truyền thông hiếm có. Nhưng nếu chỉ dừng ở sự nổi tiếng, hiệu ứng ấy đã nhanh chóng qua đi. Điều giữ Ninh Bình ở vị trí một trong những điểm đến đông khách nhất miền Bắc lại đến từ những yếu tố khác, chỉ cách Hà Nội khoảng 100 km, tương đương hai giờ lái xe, đủ gần để trở thành điểm nghỉ cuối tuần, đủ đẹp để tạo cảm giác khác biệt, thị trường cư dân Hà Nội đông đúc và đủ nhiều trải nghiệm để du khách có lý do quay lại. Cảnh quan độc đáo, hệ thống di sản, các khu lưu trú mới, cùng hàng nghìn trải nghiệm nhỏ từ chuyến chèo thuyền trên Tràng An đến những tuyến đạp xe qua cánh đồng lúa đã khiến sự tò mò ban đầu được chuyển hóa thành những chuyến đi lặp lại. Bộ phim giúp nhiều người biết đến Ninh Bình. Chính khả năng duy trì trải nghiệm và lợi thế vị trí địa lý mới giúp nơi đây tích lũy thương hiệu qua từng mùa du lịch.

7.3. GIÁ TRỊ KINH TẾ CỦA THƯƠNG HIỆU

Nhiều năm, thương hiệu bị xem như một công cụ để quảng bá và tăng doanh số. Cách nhìn ấy mới chạm phần nổi. Ở tầng kinh tế, thương hiệu không phải một khoản chi truyền thông, mà là một loại tài sản sinh giá trị trong thời gian dài. Một thương hiệu mạnh làm đổi hành vi con người. Du khách đi xa hơn, ở lâu hơn, chi nhiều hơn. Người lao động chịu chuyển đến. Doanh nghiệp quyết đầu tư. Người trẻ chọn ở lại thay vì đi. Nhà đầu tư chấp nhận trả cao hơn vì tin giá trị của nơi chốn sẽ còn tăng.

Rằng danh tiếng có thể quy thành tiền không còn là một phép ẩn dụ. Các tổ chức định giá thương hiệu đã bắt đầu đo giá trị thương hiệu của cả quốc gia. Theo Brand Finance, thương hiệu quốc gia của Mỹ được định giá khoảng ba mươi bảy nghìn tỷ đô la vào năm 2025. Đó là một con số lớn hơn GDP của gần như mọi nền kinh tế trên thế giới và nó không đo nhà máy hay đường sá, nó đo danh tiếng, uy tín, sức hấp dẫn, niềm tin. Khi cả một quốc gia có thể được định giá như vậy, thì việc một tỉnh, một thành phố, một vùng đất cũng mang một giá trị thương hiệu đo được không còn là điều xa lạ. Vấn đề chỉ là phần lớn địa phương chưa từng nhìn tài sản ấy như một con số trên bảng cân đối của mình.^[1]

Những thay đổi hành vi do thương hiệu tạo ra không chỉ sinh doanh thu hiện tại mà làm tăng giá trị của cả nền kinh tế địa phương. Thuế tăng, việc làm tăng, bất động sản lên giá, dòng vốn mở rộng, tài sản mới tiếp tục hình thành. Thương hiệu vì thế không chỉ tác động đến thị trường du lịch mà cả thị trường lao động, thị trường vốn, thị trường bất động sản. Quan trọng

1. Nguồn: Brand Finance, Nation Brands. Ước lượng kết hợp dữ liệu kinh tế vĩ mô và chỉ số sức mạnh mềm, thay đổi hằng năm và tùy phương pháp.

hơn cả, nó tạo ra phần giá trị tăng thêm mà con người sẵn sàng trả hoặc đầu tư thêm chỉ vì họ tin vào nơi chốn. Câu hỏi đáng giá nhất, vì thế, không phải thương hiệu nổi tiếng đến đâu, mà thương hiệu đã tạo ra bao nhiêu giá trị kinh tế.

7.3.1. Giảm chi phí thu hút

Mọi giao dịch đều có một chi phí để thu hút và thuyết phục. Muốn thêm một du khách phải chi cho quảng bá. Muốn tuyển một người giỏi phải đầu tư cho tuyển dụng. Muốn hút doanh nghiệp phải tổ chức xúc tiến. Một thương hiệu mạnh làm giảm những chi phí đó. Khi một nơi chốn đã có uy tín, người ta tự tìm đến. Du khách chủ động lên kế hoạch. Doanh nghiệp chủ động tìm cơ hội. Người lao động gửi hồ sơ mà không cần một chiến dịch tuyển dụng quy mô. Sản phẩm mang tên địa phương cũng dễ được thị trường chấp nhận hơn.

Đây là điều mà giới kinh tế gọi là chi phí thu hút và nó ít khi hiện trong các báo cáo thành tích. Một địa phương có thương hiệu mạnh cần ít nguồn lực hơn để có cùng một lượng khách, cùng một quy mô đầu tư, cùng một số nhân tài. Phần tiết kiệm được trở thành nguồn lực để đầu tư tiếp vào hạ tầng, trải nghiệm, các tài sản dài hạn. Từ đó sinh ra một vòng lặp, chi phí thu hút thấp cho phép nâng chất lượng trải nghiệm, trải nghiệm tốt làm thương hiệu mạnh hơn, thương hiệu mạnh lại tiếp tục hạ chi phí thu hút. Theo thời gian, lợi thế ấy thành một rào cản mà các địa phương mới nổi rất khó vượt qua.

Ngược lại, một nơi thiếu thương hiệu phải liên tục mua sự chú ý. Mỗi mùa du lịch quảng bá lại từ đầu. Mỗi dự án giải thích lại về tiềm năng. Mỗi đợt tuyển dụng lại tốn nguồn lực tạo niềm tin.

Thương hiệu, nói cho gọn, không chỉ giúp tăng doanh thu, nó giúp giảm chi phí để tạo ra doanh thu. Về dài hạn, một đồng tiết kiệm từ chi phí thu hút có giá trị không kém một đồng doanh thu tăng thêm.

Hội An và Đà Lạt gần như không phải chạy quảng cáo để có khách, người ta tự tìm đến, tự lên lịch, tự rủ nhau đi và các công ty lữ hành chủ động đưa hai cái tên ấy vào chương trình mà không cần được mời. Trong khi đó, nhiều điểm đến mới, dù cảnh quan không kém, mỗi mùa vẫn phải bỏ ngân sách ra mua sự chú ý từ đầu, bằng cách thuê người nổi tiếng, chạy chiến dịch, tổ chức sự kiện ra mắt. Chênh lệch chi phí thu hút giữa hai nhóm ấy chính là lãi suất mà thương hiệu trả cho những nơi đã kiên nhẫn tích lũy. Cái tên đã có uy tín làm việc thay cho cả một phòng marketing.

Có một mặt trái ít ai nhắc của lợi thế này. Khi khách tự tìm đến mà không cần mời gọi, một nơi chốn rất dễ sinh tự mãn, ngừng lắng nghe, ngừng cải thiện, coi dòng người là điều hiển nhiên. Chính những điểm đến ăn khách nhất đôi khi lại là nơi chất lượng phục vụ tệ nhất, vì họ không còn phải cố gắng để giành khách. Chi phí thu hút thấp là một món quà nguy hiểm, nó thưởng cho quá khứ mà ru ngủ hiện tại. Những thương hiệu bền là những nơi vẫn phục vụ như thể còn phải giành lấy từng vị khách, ngay cả khi khách đã tự đến. Lợi thế lớn nhất, nếu bị coi là đương nhiên, sẽ thành mầm của sự sa sút.

7.3.2. Tăng khả năng giữ chân

Thu hút chỉ là bước đầu. Giữ chân mới là nơi giá trị kinh tế thật sự được tạo ra. Một địa phương có thể bỏ rất nhiều nguồn lực

để hút cư dân mới, nhân tài hay doanh nghiệp. Nhưng nếu họ nhanh chóng rời đi, gần như toàn bộ chi phí ấy mất trắng. Chỉ khi một người quyết định ở lại lâu hơn, làm việc lâu hơn, tiếp tục đầu tư, giá trị mới bắt đầu tích lũy. Đây chính là chỗ nối lại với khái niệm giá trị vòng đời đã nêu, thương hiệu không chỉ làm tăng sức hút, nó làm tăng khả năng giữ chân.

Với cư dân, một thương hiệu mạnh tạo ra niềm tự hào và cảm giác thuộc về, khi tin nơi mình sống có tương lai, người ta gắn bó lâu hơn, đầu tư nhiều hơn cho gia đình và cộng đồng và mỗi quyết định ở lại đều giữ lại vốn xã hội cùng tri thức tích lũy của địa phương. Với nhân tài, thương hiệu làm giảm xu hướng dịch chuyển, bởi lương chỉ là một phần của quyết định nghề nghiệp, còn môi trường sống, cơ hội phát triển, đời sống văn hóa và triển vọng tương lai cũng nặng cân không kém. Với doanh nghiệp, thương hiệu làm tăng niềm tin vào sự ổn định, khi tin địa phương sẽ còn hút được khách, người và vốn, họ sẵn sàng mở rộng nhà máy, xây trụ sở, đầu tư dài hạn thay vì chỉ tìm lợi nhuận ngắn.

Giá trị của giữ chân lớn hơn nhiều so với thu hút. Thu hút mang một người đến một lần. Giữ chân giúp người đó tạo ra giá trị trong nhiều năm. Một cư dân ở lại tiếp tục đóng thuế. Một nhân tài ở lại tiếp tục sáng tạo. Một doanh nghiệp ở lại tiếp tục tuyển dụng và mở rộng. Nhìn theo cách này, thương hiệu là một cơ chế làm chậm tốc độ thất thoát nguồn lực. Một nơi chốn phát triển bền không phải nơi luôn phải tìm người mới để thay người vừa bỏ đi, mà là nơi ngày càng nhiều cư dân muốn ở lại, nhiều nhân tài muốn cống hiến, nhiều doanh nghiệp muốn gắn bó.

Dù vậy, tôn thờ việc giữ chân cũng có cái bẫy riêng. Một nơi chốn giữ được tất cả mọi người, không ai đến cũng không ai đi,

dễ trượt vào trì trệ. Dòng người mới mang theo ý tưởng mới, vốn mới, sự cọ xát cần thiết để một cộng đồng khởi động bằng. Những thành phố sáng tạo nhất thế giới thường là những nơi có sự luân chuyển cao, người đến rồi đi, mỗi lớp để lại một chút. Giữ chân đúng nghĩa không phải giữ chặt mọi thứ, mà giữ được cái lõi trong khi vẫn mở cửa cho cái mới. Một thương hiệu quá giỏi giữ chân mà quên thu hút cái mới có thể đang nuôi chính sự già cỗi của mình.

Đà Lạt trong những năm gần đây cho thấy sức giữ chân của một thương hiệu nơi chốn. Không ít người trẻ, nghệ sĩ, người làm sáng tạo, người mở quán, chọn rời thành phố lớn để lên sống ở đó và một số người con Đà Lạt sau nhiều năm học và làm nơi khác đã quay về mở homestay, quán cà phê, xưởng thủ công. Cái kéo họ ở lại hay trở về không phải mức thu nhập, thường còn thấp hơn ở thành phố lớn, mà là khí hậu, cảnh quan, một lối sống và một cảm giác thuộc về. Đó chính là thương hiệu đang làm việc như một lực giữ chân. Nhưng cũng chính Đà Lạt nhắc ta mặt kia của tấm huy chương, khi quá nhiều người đổ về, bê tông gặm dần đúng cái khí hậu và cảnh quan đã giữ chân họ và lực hút hôm nay có thể tự bào mòn nền tảng của chính nó.

7.3.3. Tăng khả năng định giá

Một trong những giá trị kinh tế quan trọng nhất của thương hiệu là làm tăng khả năng định giá. Khi niềm tin đã tích, thị trường sẵn sàng trả nhiều hơn cho cùng một giá trị sử dụng. Đây là phần giá trị tăng thêm mà thương hiệu tạo ra và nó không đến từ chi phí sản xuất cao hơn, mà từ chỗ người mua tin họ sẽ nhận được nhiều giá trị hơn, ít rủi ro hơn, hoặc một trải nghiệm tốt hơn.

Với bất động sản, thương hiệu làm tăng kỳ vọng về tương lai, một khu được xem là đáng sống, an toàn, có triển vọng thường có giá cao hơn những nơi điều kiện vật chất tương tự. Với sản phẩm địa phương, hai món chất lượng gần ngang nhau có thể được chấp nhận ở hai mức giá rất khác nếu một món gắn với một nơi chốn có danh tiếng về nguồn gốc. Với dịch vụ, thương hiệu cho phép cạnh tranh bằng giá trị thay vì bằng giá thấp, khách sạn hay nhà hàng ở một nơi có thương hiệu mạnh giữ được mức giá cao hơn vì khách tin vào chất lượng tổng thể của cả môi trường xung quanh.

Trà ướp sen Tây Hồ là một minh họa nhỏ mà sắc nét. Cùng là trà ướp sen, nhưng loại ướp bằng sen Bách Diệp của hồ Tây, làm thủ công theo lối cổ, được bán ở mức giá cao gấp nhiều lần trà sen thường và người mua vẫn trả, vì họ tin vào cái tên của một vùng sen cụ thể và một cách làm gắn với nơi ấy. Ở tầng du lịch cũng vậy, một đêm phòng ở Sa Pa hay Hội An mùa cao điểm giữ được mức giá mà một thị trấn núi hay một phố cổ vô danh khó lòng đòi được, dù tiện nghi tương đương. Khả năng định giá ấy không đến từ chi phí cao hơn, mà từ niềm tin đã tích trong cái tên. Đó là lý do làm giàu tên tuổi của một vùng đất, xét cho cùng, là một cách tăng thu nhập mà không cần khai thác thêm tài nguyên.

Nhưng khả năng định giá không phải giấy phép để tăng giá tùy ý và lẫn lộn hai điều này là một sai lầm nguy hiểm. Định giá cao là kết quả của niềm tin, không phải nguyên nhân tạo ra niềm tin. Khi một nơi chốn bắt đầu thu phí cao hơn hẳn giá trị thật nó mang lại, dựa vào cái đà của một thương hiệu được dựng từ quá khứ, nó đang âm thầm rút tiền khỏi tài khoản niềm tin nhanh hơn tốc độ nạp vào. Chặt chém khách là hình thức thô thiển nhất của việc này, nhưng còn nhiều hình thức

tinh vi hơn, một điểm đến từng đáng giá dần dà bán cái tên của mình đắt hơn cái trải nghiệm nó còn giữ được. Quyền lực định giá thật sự nằm ở chỗ tạo ra giá trị đủ lớn để thị trường tự nguyện trả cao, chứ không phải ở chỗ ép thị trường trả cao cho một giá trị đang cạn.

Dù vậy, xét ở tầng vĩ mô, khả năng định giá là một lợi thế có ý nghĩa đặc biệt. Tăng sản lượng luôn cần thêm tài nguyên, lao động, vốn. Tăng khả năng định giá thì tạo ra nhiều giá trị hơn từ cùng một lượng tài nguyên. Một phòng khách sạn, một mét vuông đất, một giờ lao động đều có thể sinh ra giá trị lớn hơn mà không nhất thiết tiêu thêm nguồn lực. Đó là dấu hiệu của một nền kinh tế trưởng thành, không cạnh tranh bằng mức giá thấp nhất, mà bằng khả năng tạo ra giá trị đủ lớn để thị trường tự nguyện trả cao hơn.

7.4. BONG BÓNG THƯƠNG HIỆU

Thương hiệu thường được coi là tài sản vô hình giá trị nhất của một địa phương. Nhưng chính vì vô hình, nó rất dễ bị ngộ nhận. Nhiều nơi tin rằng chỉ cần đổ mạnh vào truyền thông, tổ chức sự kiện lớn, dựng hình ảnh hấp dẫn là nhanh chóng có một thương hiệu mạnh. Thực tế đi ngược lại. Một thương hiệu chỉ bền khi được chống đỡ bởi tài sản thật và trải nghiệm thật. Khi hình ảnh được quảng bá vượt xa giá trị thực, khoảng cách giữa kỳ vọng và trải nghiệm cứ rộng dần. Đó là lúc bong bóng thương hiệu bắt đầu hình thành.

Khác với bong bóng tài chính, bong bóng thương hiệu không do dòng tiền đầu cơ tạo ra, mà do sự chênh lệch giữa nhận thức và hiện thực. Giá trị cảm nhận tăng nhanh hơn giá trị thật. Lời hứa lớn hơn năng lực thực hiện. Truyền thông mạnh hơn tài sản. Càng nhiều người đến với kỳ vọng cao, nguy cơ thất vọng càng lớn. Và trong thời đại đánh giá trực tuyến, một trải nghiệm tệ lan nhanh không kém một chiến dịch thành công. Chương 6 đã chỉ ra một trải nghiệm kém làm đứt cả chuỗi chuyển hóa giá trị. Chương này đi thêm một bước, khi khoảng cách giữa lời hứa và trải nghiệm quá lớn, sự đứt gãy không còn ở từng giao dịch riêng lẻ mà lan sang toàn bộ thương hiệu.

7.4.1. Khi truyền thông lớn hơn tài sản

Truyền thông có một sức mạnh riêng, nó khiến hàng triệu người biết đến một nơi chốn trong thời gian rất ngắn. Nhưng truyền thông chỉ khuếch đại được cái đã tồn tại, nó không tạo ra giá trị thay cho tài sản. Khi tốc độ lan của hình ảnh vượt xa tốc độ tích của tài sản, một khoảng cách nguy hiểm mở ra. Chuyện này xảy

ra khá thường. Một chiến dịch trúng, một video lan truyền, một danh hiệu quốc tế có thể đẩy lượng khách tăng đột biến. Nhưng nếu hạ tầng chưa sẵn, dịch vụ chưa đều, cộng đồng chưa được hưởng lợi và trải nghiệm chưa đủ chất, thì sự nổi tiếng chỉ làm lộ rõ những điểm yếu vốn đã nằm đó.

Truyền thông có thể đưa một địa phương lên rất nhanh. Chỉ tài sản mới giữ được nó ở lại. Và tài sản, trong cuốn sách này, không chỉ là di sản hay cảnh quan, mà cả con người, văn hóa sống, không gian công cộng, năng lực phục vụ, niềm tin xã hội, thể chế, tri thức, toàn bộ hệ sinh thái trải nghiệm đã phân tích ở Chương 4. Đây mới là nền móng. Nếu nền móng chưa đủ, xây thêm những tầng truyền thông chỉ làm công trình mất thăng bằng. Trật tự đúng là tài sản quyết định giá trị, trải nghiệm chuyển hóa giá trị, truyền thông khuếch đại giá trị.

Sai lầm phổ biến là đảo ngược trật tự ấy bằng cách bắt đầu bằng quảng bá. Cố tạo hình ảnh một nơi đáng sống trước khi thật sự trở thành một nơi đáng sống, quảng bá một điểm đến hấp dẫn trước khi hoàn thiện trải nghiệm. Ngắn hạn, cách này cho những con số rất đẹp, bởi lượng tìm kiếm tăng, lượt khách tăng, độ phủ tăng. Nhưng đó là các chỉ số của sự chú ý, không phải của giá trị. Và đây là nghịch lý của truyền thông, càng quảng bá thành công, tiêu chuẩn công chúng đặt ra càng cao, càng nhiều người biết đến thì xác suất gặp trải nghiệm tệ càng lớn. Khi tài sản không tăng kịp mức nổi tiếng, chính truyền thông sẽ khuếch đại những điểm yếu thay vì điểm mạnh.

Cảnh tượng quen thuộc mỗi dịp lễ ở Việt Nam là một ví dụ sống. Một bãi biển hay một thị trấn được quảng bá rầm rộ, khách kéo đến đông nghịt trong ba ngày nghỉ, rồi chính sự đông đúc ấy phơi ra mọi điểm yếu mà bình thường không ai thấy, bãi đỗ

xe quá tải, nhà vệ sinh công cộng thiếu và bẩn, giá dịch vụ bị đẩy lên, rác ngập bãi biển lúc chiều tà. Truyền thông đã kéo về một lượng người vượt xa sức chịu của hạ tầng và kết quả không phải một thương hiệu mạnh hơn mà một loạt ảnh chụp bãi rác lan truyền còn nhanh hơn cả ảnh quảng bá. Truyền thông đưa người ta đến. Chỉ hạ tầng và dịch vụ mới quyết định họ mang về ký ức đẹp hay một lời than.

Phải thừa nhận một ngoại lệ, kéo biến quy tắc thành giáo điều. Có những trường hợp truyền thông đi trước tài sản một cách chính đáng và cần thiết. Một nơi chốn thật sự đã tốt nhưng bị bỏ quên đôi khi cần một cú hích truyền thông để khởi động cả cỗ máy, dòng khách đầu tiên mang lại doanh thu để tái đầu tư, nâng dịch vụ, hoàn thiện những gì còn thiếu. Vấn đề không phải truyền thông đi trước hay đi sau, mà là khoảng cách giữa lời hứa và thực tế có được thu hẹp đủ nhanh hay không. Truyền thông đi trước một bước ngắn, với cam kết lấp đầy khoảng cách ấy ngay, là chiến lược. Truyền thông đi trước rất xa, với hy vọng thực tế sẽ tự đuổi kịp, là bong bóng. Ranh giới nằm ở ý định lấp đầy, không ở thứ tự.

7.4.2. Khi kỳ vọng vượt quá trải nghiệm

Nếu truyền thông là nguyên nhân tạo ra bong bóng, thì khoảng cách giữa kỳ vọng và trải nghiệm là lực làm nó phình to. Mỗi thông điệp quảng bá đều ngầm tạo ra một lời hứa. Khi lời hứa lớn hơn cái người ta thực nhận, thương hiệu bắt đầu mất giá. Trong nền kinh tế trải nghiệm, điều quyết định không phải trải nghiệm tốt hay xấu một cách tuyệt đối, mà là trải nghiệm so với kỳ vọng trước khi đến. Một bữa ăn bình thường vẫn làm người ta hài lòng nếu họ không kỳ vọng nhiều. Nhưng đúng bữa ăn ấy

thành một nỗi thất vọng nếu trước đó được quảng bá là đẳng cấp thế giới. Trải nghiệm không đổi. Chỉ kỳ vọng đổi.

Thất vọng nguy hiểm hơn chất lượng thấp. Một nơi chất lượng trung bình nhưng truyền thông trung thực vẫn dựng được uy tín. Một nơi chất lượng khá mà hứa hẹn quá lời lại dễ tạo ra làn sóng đánh giá tiêu cực. Con người thường tha thứ cho cái còn thiếu, nhưng rất khó chấp nhận cảm giác mình đã bị hứa hẹn quá nhiều. Đó là lý do nhiều điểm đến thành công rất nhanh rồi cũng suy rất nhanh, lượng khách tăng mạnh giai đoạn đầu nhờ sức hút truyền thông, rồi các đánh giá trực tuyến bắt đầu phản ánh khoảng cách giữa kỳ vọng và thực tế, điểm số giảm, tỷ lệ quay lại thấp, truyền miệng tích cực yếu đi.

Trường hợp vịnh Maya, khi hình ảnh giết chết chính nơi chốn.^[1] Vịnh Maya trên đảo Phi Phi Leh của Thái Lan là một dải cát trắng hình lưỡi liềm dài chừng hai trăm mét, lọt giữa những vách đá vôi. Sau bộ phim *The Beach* năm 2000, nó thành một trong những bãi biển nổi tiếng nhất thế giới gần như sau một đêm. Rồi cái hình ảnh thiên đường ấy tự nuốt lấy thực tại, vào lúc cao điểm, có tới năm, sáu nghìn người đổ vào cái vịnh nhỏ mỗi ngày, hàng trăm ca nô neo sát bờ và hơn tám mươi phân trăm rạn san hô quanh vịnh bị hủy hoại vì rác, dầu máy và kem chống nắng. Khách đến để chụp lại tấm ảnh thiên đường họ đã thấy trên màn hình và chính họ, quá đông, đã xóa mất cái thiên đường đó. Đến năm 2018, chính quyền phải đóng cửa hoàn toàn vịnh Maya, gần bốn năm, để thiên nhiên hồi phục. Khi mở lại năm 2022, nó đi kèm những giới hạn nghiêm ngặt, mỗi giờ chỉ

.....
1. Nguồn: Báo chí quốc tế, gồm CNN và The Guardian, cùng các nguồn về du lịch Thái Lan. Con số khoảng 5.000 đến 6.000 khách mỗi ngày lúc cao điểm, hơn 80% rạn san hô bị hủy hoại, đóng cửa từ năm 2018 đến năm 2022 và giới hạn 380 khách mỗi giờ khi mở lại được ghi nhận rộng rãi.

ba trăm tám mươi khách, cấm neo thuyền vào bãi, cấm bơi. Đây là hình ảnh cô đọng nhất của một bong bóng thương hiệu, một lời hứa hình ảnh lớn đến mức chính lượng người bị nó hút về đã phá hủy cái trải nghiệm được hứa. Khoảng cách giữa tấm bưu thiếp và thực tế không chỉ làm khách thất vọng, ở đây nó bào mòn chính cái tài sản gốc.

Trong thời đại số, khoảng cách ấy còn nguy hiểm hơn xưa. Mỗi du khách là một nhà phê bình. Mỗi cư dân có thể kể câu chuyện của mình. Mỗi đánh giá một sao, mỗi video phản ánh đều điều chỉnh kỳ vọng của hàng nghìn người khác. Truyền thông không còn chỉ đến từ chính quyền hay doanh nghiệp, nó được tạo ra liên tục bởi cộng đồng. Vì thế, thương hiệu bền không phải thương hiệu hứa nhiều nhất, mà thương hiệu giữ lời tốt nhất. Một địa phương khôn ngoan không tìm cách đẩy kỳ vọng lên cao nhất, mà nâng chất lượng trải nghiệm lên ngang hoặc cao hơn những gì mình đã hứa.

7.4.3. Vì sao bong bóng luôn vỡ

Mọi bong bóng có một điểm chung, giá trị được thị trường tin đã vượt quá giá trị thực có thể duy trì. Bong bóng thương hiệu không là ngoại lệ. Nó tồn tại được một thời gian, nhưng không mãi mãi, vì cuối cùng trải nghiệm luôn thắng truyền thông. Khác với quảng cáo, trải nghiệm không thể che giấu. Một địa phương có thể mua hàng triệu lượt tiếp cận, nhưng không mua được hàng triệu ký ức tích cực. Có thể thuê người kể một câu chuyện đẹp, nhưng không thuê được người khác quay lại nhiều lần thay cho du khách thật.

Quy luật này ngày càng rõ trong kỷ nguyên số. Trước đây, một chiến dịch có thể định hình hình ảnh một nơi chốn trong nhiều

năm. Ngày nay, hàng nghìn bức ảnh, video, đánh giá của người dùng liên tục kiểm chứng lời hứa của thương hiệu. Mỗi người trải nghiệm thành một kiểm toán viên. Nếu thực tế không giống quảng bá, thị trường điều chỉnh kỳ vọng rất nhanh. Quá trình sụp đổ thường diễn ra theo một chuỗi quen thuộc, quảng bá mạnh làm kỳ vọng tăng, trải nghiệm không theo kịp sinh ra đánh giá tiêu cực, niềm tin suy giảm và thương hiệu mất giá.

Điều đáng chú ý là sự sụp đổ của thương hiệu thường nhanh hơn nhiều so với quá trình hình thành. Danh tiếng có thể mất chỉ sau vài mùa, trong khi khôi phục niềm tin mất nhiều năm. Lý do đơn giản vì niềm tin là tài sản tích lũy chậm nhưng khấu hao rất nhanh. Mỗi trải nghiệm tồi không chỉ làm mất một khách, mà còn hạ kỳ vọng của rất nhiều người chưa từng đến. Do đó, cách duy nhất để tránh bong bóng không phải truyền thông ít đi, mà làm cho tài sản và trải nghiệm tăng nhanh hơn truyền thông. Truyền thông tạo ra sự nổi tiếng. Trải nghiệm tạo ra niềm tin. Tài sản tạo ra thương hiệu. Nếu ba tầng ấy phát triển không cùng tốc độ, bong bóng chỉ còn là vấn đề thời gian.

Tuy nhiên, không phải mọi sự nổi tiếng nhanh đều là bong bóng. Có những nơi chốn thật sự xuất sắc bỗng được thế giới phát hiện và bùng lên rất nhanh, hoàn toàn xứng đáng, một hòn đảo đẹp, một nền ẩm thực đặc sắc, một thành phố sáng tạo lâu nay bị bỏ quên. Phân biệt bong bóng thật với sự vươn lên chính đáng không nằm ở tốc độ, mà ở chỗ phía sau tốc độ ấy có tài sản thật hay không. Sợ mọi sự tăng nhanh cũng tê liệt như tin vào mọi sự tăng nhanh. Câu hỏi đúng không phải nó lên nhanh hay chậm, mà cái đà ấy đang được chống đỡ bằng phù sa thật hay bằng bọt khí.

Nạn “chặt chém” là cách nhanh nhất để một điểm đến Việt Nam tự làm vỡ bong bóng của mình. Cứ mỗi mùa cao điểm lại

có một quán, một bãi biển, một khu chợ vương chuyện hét giá một tô bún, một đĩa hải sản, một bãi giữ xe cao gấp nhiều lần bình thường. Trước đây một vụ như vậy chỉ vài người biết. Nay một hóa đơn chụp vội, một đoạn clip bức xúc lan đi trong vài giờ và cái giá phải trả không chỉ là một khách giận, mà là hàng nghìn người chưa từng đến đã kịp hạ kỳ vọng và gạch tên nơi đó khỏi kế hoạch. Danh tiếng gây dựng nhiều năm có thể sút mẻ chỉ sau một mùa, vì niềm tin tích lũy chậm nhưng khấu hao rất nhanh. Trong thời của điện thoại thông minh, mỗi du khách là một kiểm toán viên mang máy quay.

7.5. QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU BẰNG TRẢI NGHIỆM

Nhiều năm, quản trị thương hiệu được hiểu là quản trị hình ảnh và những công cụ hình ảnh ấy chỉ tác động đến cách thương hiệu được kể. Cái quyết định cách thương hiệu được nhớ lại nằm ở trải nghiệm mà con người thực sự có với nơi chốn. Một thương hiệu không được quản trị trong phòng họp của bộ phận truyền thông. Nó được quản trị trên từng con phố, trong từng cửa hàng, tại mỗi trường học, bệnh viện, công viên, lễ hội, quán cà phê, cơ quan công quyền.

Mỗi cuộc gặp, mỗi nụ cười, mỗi sự thuận tiện hay bất tiện đều để lại một dấu vết trong ký ức con người. Những dấu vết ấy tích thành nhận thức, nhận thức tích thành danh tiếng, danh tiếng tích thành thương hiệu. Bởi vậy, quản trị thương hiệu thực chất là quản trị chất lượng của hàng triệu trải nghiệm nhỏ diễn ra mỗi ngày. Điều này làm đổi vai trò của chính quyền. Họ không còn là người làm thương hiệu theo nghĩa cũ, mà là người thiết kế hệ thống để những trải nghiệm tốt có thể xuất hiện tự nhiên, quy hoạch không gian, nâng dịch vụ công, đỡ đầu doanh nghiệp, nuôi văn hóa ứng xử, giữ bản sắc. Khi hệ thống vận hành tốt, thương hiệu hình thành như một kết quả tất yếu.

7.5.1. Mỗi trải nghiệm đều đang viết lại thương hiệu

Thương hiệu không được viết bằng những khẩu hiệu treo trên phố. Nó được viết bằng những gì con người thực sự trải qua. Mỗi lần một du khách hỏi đường và được giúp, mỗi lần một cư dân làm thủ tục nhanh gọn, mỗi lần một sinh viên thấy mình được chào đón, thương hiệu của địa phương lại được viết thêm một dòng. Điều quan trọng là thương hiệu luôn được viết lại, mỗi

ngày, bởi mọi người. Nó không phải một tài sản đã hoàn tất sau khi chiến dịch kết thúc, mà là một bản thảo sống liên tục được sửa bởi hàng triệu điểm chạm. Một trải nghiệm tốt củng cố niềm tin đã có. Một trải nghiệm tồi có thể xóa hàng chục thông điệp quảng bá trước đó.

Trong nền kinh tế trải nghiệm, không có cái gọi là “chi tiết nhỏ”. Biển chỉ dẫn dễ hiểu, nhà vệ sinh sạch, xe buýt đúng giờ, không gian công cộng an toàn, nhân viên thân thiện, một quán cà phê giữ đúng chất lượng qua nhiều năm, tất cả đều là thành phần của thương hiệu. Người ta không tách chúng thành những lĩnh vực riêng, trong ký ức họ, tất cả hợp thành một ấn tượng duy nhất về nơi chốn. Và mỗi trải nghiệm không chỉ chạm một người, một trải nghiệm tốt có thể được kể cho hàng nghìn người trên mạng, một trải nghiệm tệ cũng lan với tốc độ y hệt. Tác động của mỗi trải nghiệm luôn lớn hơn nhiều so với chi phí tạo ra nó.

Với rất nhiều khách quốc tế, “thương hiệu Việt Nam” được viết ngay ở điểm chạm đầu tiên ở quầy nhập cảnh sân bay và chuyển taxi về khách sạn. Một cán bộ cửa khẩu cau có, một tài xế đi đường vòng hay gạ thêm tiền, thế là đủ để mấy chục thông điệp quảng bá “Việt Nam, vẻ đẹp bất tận” bị xóa sạch trong đầu người vừa đặt chân xuống. Ngược lại, một người lạ nhiệt tình chỉ đường giữa phố, một chủ quán cho ngồi nhờ tránh mưa, một tài xế trả lại ví khách bỏ quên, những khoảnh khắc ấy được kể đi kể lại trên các diễn đàn du lịch, có sức nặng hơn bất kỳ đoạn phim nào. Không ai trong số họ nghĩ mình đang “làm thương hiệu”. Nhưng mỗi người, trong đúng khoảnh khắc đó, đang viết thêm một dòng vào thương hiệu của cả một quốc gia.

Có thể hình dung thương hiệu như một cuốn sách không bao giờ kết thúc. Mỗi người bước vào địa phương viết thêm một câu,

mỗi ngày thêm một trang. Không ai quyết định trọn nội dung cuốn sách ấy, nhưng mọi người đều đang góp phần viết. Quản trị thương hiệu vì thế không phải cố tự viết một câu chuyện thật hay, mà tạo ra đủ nhiều trải nghiệm tốt để chính cộng đồng và những người đã đến tự kể câu chuyện đó thay mình. Một thương hiệu mạnh không phải thương hiệu được nói nhiều nhất, mà thương hiệu được xác nhận nhiều nhất bởi những trải nghiệm thật.

Mặt khác của lập luận, chúng ta đặt câu hỏi rằng “Nếu mỗi trải nghiệm đều viết lại thương hiệu, chẳng lẽ mọi thứ phải được kiểm soát cho thật nhất quán?”. Đúng hướng ấy tới cùng là một thành phố được kịch bản hóa, nơi mỗi quán, mỗi con phố, mỗi nụ cười đều bị chuẩn hóa cho khớp một hình ảnh và kết quả là một nơi chốn sạch sẽ, đồng dạng và đánh chết bản sắc khác biệt. Cái làm một nơi chốn đáng nhớ thường chính là những chỗ không hoàn hảo, không dàn dựng, cái gánh hàng rong bất ngờ, con hẻm lộn xộn mà có hồn, người bán hàng tính tình riêng. Nhất quán về giá trị cốt lõi thì cần, nhưng đồng phục hóa mọi trải nghiệm thì giết chết đúng cái sống động đã làm nên thương hiệu. Một thương hiệu nơi chốn khỏe mạnh cần đủ trật tự để đáng tin và đủ hỗn độn để còn là một nơi thật.

7.5.2. Mỗi cư dân đều là người đồng sáng tạo thương hiệu

Trong tư duy cũ, thương hiệu là sản phẩm của bộ phận truyền thông hay marketing. Nhưng với một địa phương, thương hiệu không được tạo trong phòng họp, mà trong hàng triệu tương tác nhỏ giữa người với người mỗi ngày. Một du khách không gặp “địa phương” như một khái niệm trừu tượng. Họ gặp người lái taxi, nhân viên phục vụ, chủ quán, bảo vệ, người bán hàng, bác xe ôm, cán bộ hành chính, hay một người dân chỉ đường trên phố. Chính những con người ấy mới là gương mặt thật của thương hiệu.

Vì thế mỗi cư dân đều đang góp phần xây hoặc làm suy thương hiệu, dù họ không hề nhận ra. Một nụ cười thân thiện, một hành động giúp người lạ, một hàng quán giữ chữ tín đều thêm một điểm vào hình ảnh chung. Ngược lại, một hành vi gian dối, một môi trường sống xuống cấp cũng xóa đi nhiều năm nỗ lực quảng bá. Điều đặc biệt là thương hiệu địa phương không chỉ được đồng sáng tạo bởi những người làm du lịch. Giáo viên làm nên thương hiệu của một thành phố giáo dục. Bác sĩ góp phần tạo nên một thành phố đáng sống. Nghệ nhân giữ thương hiệu văn hóa. Doanh nhân dựng thương hiệu môi trường kinh doanh. Cả trẻ em, người già hay người bán hàng rong cũng đều góp vào cảm nhận về nơi chốn.

Không ai có thể yêu một địa phương nếu chính cư dân của nó không yêu nơi mình sống. Sự tự hào của cư dân luôn là tầng sâu nhất của thương hiệu và nó không thể ra mệnh lệnh từ chính quyền mà có. Đây là chỗ nhiều chiến lược thương hiệu thất bại dù được đầu tư lớn, chúng cố dựng một hình ảnh ra bên ngoài trong khi bên trong, chính người dân không tin vào hình ảnh đó. Một cư dân bị đẩy khỏi khu phố mình lớn lên, một tiểu thương bị chèn ép, một người trẻ không thấy tương lai ở quê nhà, sẽ không bao giờ thành đại sứ cho nơi chốn, dù chiến dịch có đẹp đến đâu. Quản trị thương hiệu, xét đến cùng, trước hết là quản trị chất lượng của đời sống cộng đồng. Chỉ khi cư dân thật sự tự hào và hạnh phúc, thương hiệu mới bền.

Trường hợp Iceland, khi cả một dân tộc thành người kể chuyện.^[1] Mùa xuân 2010, núi lửa Eyjafjallajökull phun trào, tro bụi đóng cửa không phận châu Âu và Iceland, vốn vừa kiệt quệ sau

.....
1. Nguồn: Tư liệu về chiến dịch của Promote Iceland và The Brooklyn Brothers, cùng số liệu du lịch Iceland. Các con số chiến dịch năm 2010 dao động theo nguồn và cách tính. Dùng minh họa vai trò cư dân trong đồng sáng tạo thương hiệu.

khủng hoảng tài chính 2008, đối mặt với một cú sụp đổ lịch được dự báo tới hai mươi hai phần trăm. Thay vì thuê một hãng quảng cáo dựng những thước phim hoàn hảo, chính quyền làm một việc khác thường, họ mời chính người dân kể chuyện. Trong sự kiện “Giờ Iceland”, cả nước dừng lại sáu mươi phút để đăng lên mạng những hình ảnh, lời nhắn, câu chuyện thật về quê hương mình và chỉ trong một ngày, một phần ba dân số, kể cả thủ tướng, đã tham gia. Điều làm chiến dịch có sức nặng không phải kỹ xảo, mà một sự thật đã có sẵn, khảo sát cho thấy khoảng tám mươi phần trăm du khách từng đến sẵn sàng giới thiệu Iceland, cao nhất châu Âu. Chiến dịch chỉ khuếch đại cái vốn liếng ấy. Kết quả, lượng khách năm đó vượt dự báo hai mươi bảy phần trăm và từ khoảng năm trăm nghìn khách năm 2010, Iceland cán mốc hơn hai triệu vào năm 2018. Bài học không phải “hãy làm một chiến dịch hay”, mà truyền thông chỉ bùng lên được vì phía sau nó là một trải nghiệm thật mà chính cư dân sẵn lòng bảo chứng. Về sau, chính thành công ấy lại kéo theo quá tải, một lời nhắc rằng ngay cả thương hiệu dựng trên nền thật cũng phải được điều tiết.

7.5.3. Trải nghiệm hôm nay là thương hiệu của mười năm sau

Thương hiệu không được tạo ra vào ngày địa phương công bố chiến lược, cũng không hình thành khi một chiến dịch được triển khai. Thương hiệu của mười năm sau đang được quyết định bởi những trải nghiệm diễn ra ngay hôm nay. Mỗi trải nghiệm để lại một dấu vết. Một du khách hài lòng có thể quay lại sau vài năm cùng gia đình. Một sinh viên có những năm tháng đẹp có thể thành doanh nhân rồi quay về đầu tư. Một người con xa quê mang theo ký ức đẹp sẽ luôn tìm cách trở về. Những quyết định lớn trong tương lai thường bắt đầu từ những cảm nhận rất nhỏ trong hiện tại.

Đó là lý do thương hiệu luôn có độ trễ. Những khoản đầu tư cho trải nghiệm hôm nay hiếm khi cho kết quả tức thì. Cải tạo một quảng trường, làm một tuyến phố đi bộ, nâng chất lượng dịch vụ công, đào tạo thái độ phục vụ có thể chưa làm lượng khách tăng ngay năm đầu. Nhưng sau nhiều năm, khi hàng triệu trải nghiệm tích thành hàng triệu ký ức tích cực, thương hiệu đổi một cách căn bản. Những trải nghiệm tồi cũng có độ trễ y hệt. Một dòng sông ô nhiễm, một điểm đến bị chèo kéo, một di sản bị thương mại hóa quá mức có thể chưa làm thương hiệu sụp ngay, nhưng mỗi trải nghiệm tiêu cực đều âm thầm bào mòn niềm tin, đến một ngày sự suy giảm bộc lộ cùng lúc dưới dạng khách giảm, nhân tài đi, đầu tư chững.

Đây là khác biệt giữa tư duy nhiệm kỳ và tư duy thế hệ. Nếu chỉ nhắm kết quả năm nay, địa phương dễ ưu tiên những hoạt động tạo hiệu ứng truyền thông nhanh, những công trình biểu tượng, những sự kiện ngắn hạn. Nếu nhắm thương hiệu của mười năm sau, trọng tâm chuyển sang những thứ tạo trải nghiệm bền, như chất lượng không gian công cộng, giáo dục, văn hóa ứng xử, môi trường sống, khả năng đi bộ, dịch vụ công, sự gắn kết cộng đồng. Những thứ này ít gây chú ý trong ngắn hạn nhưng quyết định năng lực cạnh tranh lâu dài. Câu hỏi quan trọng nhất, vì thế, không phải năm tới địa phương sẽ quảng bá điều gì, mà là hôm nay địa phương đang tạo ra những trải nghiệm nào để mười năm sau người ta vẫn còn nhớ.

Trường hợp Bilbao, thương hiệu mất hàng chục năm để đổi. Người ta hay kể Bilbao như câu chuyện của một bảo tàng, xây Guggenheim năm 1997 và cả thành phố lột xác. Nhưng đó là cách kể làm hồng bài học. Thương hiệu của Bilbao không đổi trong ngày khánh thành bảo tàng, nó đổi qua gần hai thập kỷ đầu tư kiên trì vào những thứ không lên báo, dọn con sông từng

đen kịt vì công nghiệp nặng, làm lại hệ thống tàu điện, cải tạo bờ nước, xử lý nước thải. Bảo tàng chỉ là mảnh dề thấy nhất của một chiến lược dài hơi mà phần lớn diễn ra dưới lòng đất và ngoài tầm chú ý. Chính vì cái nền thật ấy được xây trước, biểu tượng mới đứng vững và một hình ảnh cũ, một thành phố công nghiệp ô nhiễm đang chết, mới dần được thay bằng một hình ảnh mới. Điều đáng nói là hình ảnh cũ đã bám dai đến mức nào, ngay cả khi dòng sông đã sạch, phải mất nhiều năm nữa thị trường mới chịu tin.^[1] Thương hiệu tích lũy chậm và cũng gỡ bỏ chậm. Một nơi chốn muốn đổi tiếng của mình phải chấp nhận rằng phần thưởng sẽ đến sau nhiều nhiệm kỳ, thường là cho những người kế nhiệm, chứ không cho người bắt đầu.

.....
1. Nguồn: Plaza, B. (2006). The Return on Investment of the Guggenheim Museum Bilbao. *International Journal of Urban and Regional Research*, 30(2), 452-467. Bảo tàng mở năm 1997 chỉ là một phần của chiến lược tái thiết kéo dài nhiều thập kỷ, không khẳng định một quan hệ nhân quả duy nhất.

7.6. THƯƠNG HIỆU TRONG THỜI ĐẠI AI

Sự bùng nổ của trí tuệ nhân tạo đang làm đổi tận gốc cách thương hiệu được tạo ra, lan truyền và cạnh tranh. Chỉ trong vài phút, AI có thể viết hàng trăm bài quảng bá, tạo hàng nghìn hình ảnh, dựng video, thiết kế logo, làm cả một chiến dịch mà trước đây cần đến một đội ngũ chuyên nghiệp. Chi phí tạo nội dung giảm mạnh, tốc độ truyền thông tăng chưa từng có và khoảng cách về năng lực tiếp thị giữa các địa phương thu hẹp dần. Nhưng chính khi truyền thông trở nên rẻ, một nghịch lý mới hiện ra, sự chú ý không còn là tài sản khan hiếm nhất.

Cái khan hiếm là những trải nghiệm thật mà AI không thể tạo ra. Một buổi sáng trên chợ nổi, mùi rừng sau cơn mưa, cuộc trò chuyện với một nghệ nhân, sự tử tế của người dân, cảm giác bình yên khi sống trong một khu phố, không thứ nào thay được bằng hình ảnh do máy dựng. AI có thể mô tả một trải nghiệm, nhưng không thể sống thay con người. Điều đó làm đổi bản chất của cạnh tranh thương hiệu. Nếu trước đây các địa phương đua nhau ở khả năng quảng bá, thì trong thời đại AI, lợi thế thuộc về những nơi sở hữu nhiều tài sản trải nghiệm độc đáo, được quản trị tốt và được cộng đồng gìn giữ. Khi ai cũng có thể tạo ra những chiến dịch đẹp mắt, yếu tố quyết định không còn là ai kể chuyện hay hơn, mà ai có câu chuyện thật đáng để kể.

7.6.1. AI làm truyền thông rẻ hơn

Trước đây, muốn quảng bá hình ảnh, một địa phương cần thuê thiết kế, nhiếp ảnh, quay phim, biên tập, dịch thuật, mua quảng cáo, với chi phí lớn. Nay nhiều việc trong số đó được AI làm chỉ trong vài phút, viết bài, dựng video, tạo hình ảnh, lồng tiếng,

dịch sang hàng chục ngôn ngữ, cá nhân hóa nội dung cho từng nhóm. Chi phí sản xuất nội dung vì thế xuống mức chưa từng thấy và tốc độ cũng tăng mạnh, một chiến dịch từng cần nhiều tuần nay triển khai trong một ngày.

Nhưng khi mọi người cùng có một công cụ, lợi thế của công cụ nhanh chóng biến mất. Hình ảnh đẹp không còn hiếm. Video hấp dẫn không còn hiếm. Logo, khẩu hiệu, câu chuyện được AI hỗ trợ cũng không còn là lợi thế bền. Điều từng là năng lực đặc biệt của một số ít tổ chức đang thành năng lực phổ thông của tất cả. Hệ quả là truyền thông rơi vào trạng thái dư thừa, mỗi ngày công chúng phải tiếp xúc với một khối lượng nội dung khổng lồ, phần lớn do AI tạo hoặc hỗ trợ. Khi nguồn cung thông tin tăng nhanh hơn khả năng tiếp nhận của con người, sự chú ý thành nguồn lực khan hiếm hơn bao giờ hết.

Điều đó làm đổi bản chất của cạnh tranh. Cuộc đua không còn ở việc ai tạo ra nhiều nội dung hơn, nhanh hơn, rẻ hơn, AI sẽ khiến những lợi thế đó thành phổ biến. Lợi thế thật chuyển sang một câu hỏi khác, phía sau nội dung ấy có gì là thật? Có trải nghiệm nào đủ khác biệt để con người muốn tự mình đến, cảm nhận và kể lại hay không? AI vì thế không làm giảm vai trò của truyền thông, nó làm giảm giá trị độc quyền của truyền thông. Khi chi phí kể chuyện tiến gần về không, giá trị dịch chuyển sang chính câu chuyện và trải nghiệm thật mà nội dung ấy phản ánh. Truyền thông càng rẻ, tài sản trải nghiệm càng đắt.

Chỉ vài năm trước, một video quảng bá du lịch chĩn chu là thứ chỉ vài tỉnh có ngân sách lớn mới làm nổi. Nay, một cán bộ văn hóa ở một xã miền núi cũng có thể dùng công cụ AI dựng một đoạn phim đẹp long lanh về thửa ruộng bậc thang hay con thác quê mình chỉ trong một buổi chiều, với nhạc nền, phụ đề

tiếng Anh, giọng đọc truyền cảm. Đó là tin tốt cho sự công bằng. Nhưng nó cũng có nghĩa là những thước phim đẹp thôi không còn tạo được khác biệt, vì xã bên cạnh cũng làm được y hệt. Khi mọi nơi đều có video đẹp như nhau, câu hỏi của khách chuyển sang chỗ khác là trong số hàng trăm thửa ruộng bậc thang đẹp trên màn hình, thửa nào đáng để tôi bay tới, leo đèo và ngủ lại một đêm? Câu trả lời không nằm ở đoạn phim, mà ở cái có thật phía sau nó.

7.6.2. Trải nghiệm thật trở nên quý hơn

Khi AI có thể tạo ra gần như vô hạn hình ảnh, video, bài viết, cái khan hiếm không còn là nội dung mà là trải nghiệm thật. Một bức ảnh cánh đồng lúa dựng được trong vài giây, nhưng cảm giác đứng giữa cánh đồng khi gió thổi, nghe tiếng côn trùng lúc hoàng hôn, trò chuyện với người nông dân thì không thuật toán nào tạo ra được. Đây là một quy luật quen của kinh tế học, cái gì trở nên dồi dào thì mất giá, cái gì vẫn khan hiếm thì lên giá. AI làm nội dung số dư thừa, nên giá trị dịch dần sang những thứ không sao chép được bằng dữ liệu, không gian thật, con người thật, văn hóa sống, ký ức tập thể, những cuộc gặp trực tiếp.

Điều đáng chú ý là AI còn làm tăng nhu cầu tìm kiếm sự xác thực. Khi con người biết hình ảnh có thể được tạo, giọng nói có thể được nhân bản, video có thể được dựng hoàn toàn bằng máy, họ sẽ hỏi nhiều hơn điều gì là thật. Vì thế những trải nghiệm do chính cư dân tạo ra, những câu chuyện kiểm chứng được bằng thực tế, những giá trị đã tích qua thời gian sẽ có sức thuyết phục lớn hơn bất kỳ chiến dịch nào. Đây cũng giải thích vì sao đầu tư vào trải nghiệm ngày càng cho lợi suất cao hơn đầu tư đơn thuần vào truyền thông. Một quảng cáo tạo ra lượt xem trong vài ngày,

một trải nghiệm xuất sắc tạo ra người quay lại, lời giới thiệu và những đại sứ tự nguyện trong nhiều năm.

AI có thể dựng ra một cảnh chợ nổi hoàn hảo đến từng gợn sóng. Nhưng nó không thể cho bạn cái cảm giác ngồi trên chiếc xuồng chèo chành ở chợ nổi Cái Răng lúc năm giờ sáng, tay đón tô hủ tiếu nóng chuyền qua từ một chiếc ghe khác, nghe tiếng rao lạnh lót và mùi sông nước lẫn khói bếp. Nó cũng không thể thay được một đêm ngồi bên bếp lửa nghe công chiêng Tây Nguyên do chính người trong buôn làng đánh, hay bát phở gánh húp vội bên vỉa hè Hà Nội lúc trời trở lạnh. Càng dễ tạo ra hình ảnh giả, những khoảnh khắc thật này càng quý, đơn giản vì chúng không thể sản xuất hàng loạt. Đây là lợi thế lớn nhất và khó sao chép nhất của Việt Nam. Một kho trải nghiệm sống động mà không thuật toán nào tổng hợp được, chỉ có thể đến tận nơi mà sống.

Sẽ là ngây thơ nếu chỉ nhìn AI như một tin mừng cho các nơi chốn có tài sản thật. Có một mặt khác đáng lo. Chính khả năng tạo ảnh và video như thật của AI có thể làm loăng rang giới giữa trải nghiệm thật và trải nghiệm dàn dựng, khiến một số nơi bị thổi phồng bằng hình ảnh hoàn hảo mà thực tế nghèo nàn, ít nhất trong một thời gian, đủ để hút một dòng khách đến rồi thất vọng. AI cũng có thể khuếch đại thiên lệch, đẩy đám đông dồn về vài điểm đã nổi tiếng và bỏ quên phần còn lại, làm trầm trọng thêm chính sự quá tải mà Chương 6 đã cảnh báo. Công nghệ không tự động đứng về phía cái thật. Nó chỉ hạ chi phí cho cả cái thật lẫn cái giả. Cái quyết định vẫn là nơi chốn có gì thật để chống đỡ khi lớp hình ảnh bị bóc đi.

7.6.3. Cuộc cạnh tranh quay trở lại nơi chốn thật

Nhiều năm, không ít địa phương tin cuộc cạnh tranh chủ yếu diễn ra trên truyền thông, ai xuất hiện nhiều hơn, quảng bá mạnh hơn, tạo nhiều lượt xem hơn sẽ thắng. AI đang lật đổ giả định đó. Khi mọi nơi đều tạo được nội dung chất lượng cao với chi phí rất thấp, truyền thông không còn là rào cản đủ lớn để tạo khác biệt bền. Cuộc cạnh tranh vì thế quay về điểm xuất phát, nơi chốn thực sự có gì để con người trải nghiệm. Sau khi xem một video, đọc một bài, trò chuyện với một trợ lý AI, con người vẫn phải đưa ra quyết định cuối cùng, có nên đến hay không, có nên ở lại hay không, có nên quay lại hay không. Câu trả lời không nằm trên màn hình, mà ở chất lượng của nơi chốn ngoài đời thật.

Điều này tạo ra một dịch chuyển quan trọng trong chiến lược. Thay vì đầu tư quá mức vào việc kể một câu chuyện hấp dẫn, các địa phương cần đầu tư nhiều hơn vào việc tạo ra một câu chuyện đáng để kể, những con phố đáng đi bộ, những không gian công cộng đáng gặp gỡ, những dịch vụ đáng tin, những hoạt động văn hóa đáng tham gia, một cộng đồng mà người ngoài cảm thấy được chào đón. AI còn làm sự khác biệt giữa các nơi chốn rõ hơn, những yếu tố số hóa được như hình ảnh, khẩu hiệu sẽ ngày càng giống nhau, còn những yếu tố không số hóa hoàn toàn được như bản sắc, văn hóa sống, thiên nhiên, ký ức cộng đồng sẽ thành lợi thế cạnh tranh ngày càng lớn.

Hà Giang là một minh chứng gần đây. Người ta có thể xem hàng nghìn bức ảnh đèo Mã Pí Lèng, cao nguyên đá Đồng Văn, mùa hoa tam giác mạch, tất cả đều đẹp và nay AI còn dựng thêm được vô số ảnh tương tự. Nhưng cái không màn hình nào truyền được là cảm giác thật khi tự mình vượt những khúc cua trên con

đường Hạnh Phúc, ngồi trong một homestay của người Mông nghe kể chuyện, hay đứng nhìn dòng Nho Quế xanh ngắt từ trên vách đá. Chính vì cái thật ấy khó số hóa mà nó thành lợi thế, càng nhiều hình ảnh được máy tạo ra, người ta càng khao khát cái không thể tạo ra bằng máy. Cuộc cạnh tranh, sau tất cả, quay về đúng con đèo, dòng sông và con người có thật ở đó, không phải ở đoạn clip đẹp nhất.

Nghịch lý cuối cùng của thời đại AI là công nghệ càng phát triển, lợi thế cạnh tranh càng thuộc về những điều không thể tạo ra bằng công nghệ. Cuộc cạnh tranh giữa các địa phương sẽ không kết thúc trên mạng xã hội hay trong các mô hình ngôn ngữ lớn. Nó được quyết định trên những con đường, trong những khu phố, ở những dòng sông, quảng trường, công viên, quán cà phê, trường học và trong chính đời sống hằng ngày của cư dân. Cuối cùng, mọi thương hiệu nơi chốn đều phải được kiểm chứng bằng nơi chốn thật.

Nhưng đừng đọc điều này thành một lời an ủi rằng cứ có nơi chốn thật là đủ. Không đủ. Một nơi chốn thật mà không ai biết tới vẫn có thể mãi vô danh và trong một thế giới ngập nội dung do máy tạo, việc một trải nghiệm thật lọt được vào tầm mắt con người ngày càng khó, chứ không dễ hơn. AI hạ chi phí kể chuyện, nhưng cũng dựng lên một bức tường ồn ào mà cái thật phải xuyên qua. Lợi thế cuối cùng không thuộc về nơi chốn thật nói chung, mà về những nơi vừa có tài sản thật, vừa đủ khôn ngoan để cái thật ấy được nhìn thấy, được kể lại, được kiểm chứng. Chân thực là điều kiện cần. Nó chưa bao giờ là điều kiện đủ.

7.7. THƯƠNG HIỆU LÀ PHẦN THƯỞNG

Thương hiệu không phải là điều một địa phương nói về mình. Thương hiệu là giá trị vô hình được tích lũy từ hàng triệu trải nghiệm thật, diễn ra mỗi ngày trên từng con phố, trong từng cuộc gặp, tại mỗi quán ăn, trường học, công viên, cơ quan và ngôi nhà. Mỗi trải nghiệm tốt để lại một ký ức. Hàng triệu ký ức thành niềm tin. Niềm tin được chia sẻ qua truyền miệng, được củng cố qua thời gian và cuối cùng kết tinh thành thương hiệu. Vì thế thương hiệu không được tạo ra bởi một chiến dịch, một khẩu hiệu hay một logo. Những công cụ ấy chỉ làm người ta biết đến một nơi chốn. Chúng không khiến người ta yêu, nhớ hay quay lại nếu trải nghiệm thật không tương xứng. Một địa phương có thể mua được sự chú ý trong vài tháng, nhưng không mua được sự tin cậy của nhiều thế hệ. Thương hiệu chỉ xuất hiện khi lời hứa và trải nghiệm liên tục gặp nhau trong đời sống thật.

Đó cũng là lý do quản trị thương hiệu, xét đến cùng, không phải quản trị truyền thông mà là quản trị tài sản, quản trị trải nghiệm, quản trị sự tích lũy. Mỗi khoản đầu tư vào con người, không gian công cộng, văn hóa, thể chế hay chất lượng sống đều đang lặng lẽ gửi thêm một khoản vốn vào tài khoản thương hiệu của địa phương. Thương hiệu mạnh không phải kết quả của việc nói hay hơn người khác. Nó là phần giá trị còn lại sau nhiều năm, khi mọi chiến dịch đã kết thúc mà con người vẫn còn muốn quay lại, muốn ở lại, muốn giới thiệu nơi chốn ấy cho người khác.

Nếu Chương 6 kết ở hình ảnh dòng sông và lớp phù sa, thì đây là chỗ khép lại cả một vòng. Thương hiệu chính là lớp phù sa vô hình ấy, thứ không nhìn thấy trong một mùa, nhưng qua nhiều năm bồi nên cả một đồng bằng mà mọi tài sản khác cắm rễ vào. Không ai bồi được phù sa bằng cách khuấy nước cho đục.

Nó chỉ lắng xuống khi dòng chảy được nuôi bên bờ, trải nghiệm này qua trải nghiệm khác, thế hệ này qua thế hệ khác. Đó là sợi chỉ đỏ xuyên suốt cuốn sách, thương hiệu không phải điểm khởi đầu của thịnh vượng, mà là phần thưởng cuối cùng của một quá trình tích lũy tài sản trải nghiệm được làm kiên trì qua nhiều năm, thậm chí nhiều thế hệ.



GHI CHÚ CHUNG

Các số liệu định lượng được dẫn tại thời điểm biên soạn. Phần lớn là chỉ số cập nhật định kỳ, người đọc nên tham chiếu bản mới nhất khi trích dẫn lại.

CHƯƠNG 8

TƯƠNG LAI CỦA ĐỊA PHƯƠNG TRONG NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM

*Chương cuối mở rộng tầm nhìn đến một thế giới đang đổi
lượt chơi vì AI, robot, làm việc từ xa, xã hội trường thọ và biến
đổi khí hậu. Khi công nghệ trở thành hạ tầng phổ biến, cái
khan hiếm sẽ là trải nghiệm thật, con người thật, nơi chốn
thật và kỷ ức. Chương phác họa thành phố trải nghiệm, trước
hết là một nơi đáng sống, nơi robot làm việc để con người tận
hưởng và không gian công cộng trở thành tài sản quý nhất.
Địa phương chiến thắng không còn là nơi đông khách nhất
mà là nơi cư dân muốn ở và nhân tài muốn đến. Chương
khép lại bằng cửa sổ cơ hội của Việt Nam, với văn hóa sống,
ẩm thực, y học cổ truyền, thiên nhiên và sự hiếu khách là
năm tài sản chiến lược.*



Trong phần lớn lịch sử phát triển, mỗi cuộc cách mạng công nghệ đều làm dấy lên một dự báo quen thuộc, con người sẽ bớt cần nhau, khoảng cách địa lý sẽ mất ý nghĩa, nơi chốn sẽ thôi là yếu tố quyết định. Đường sắt, điện thoại, Internet, rồi trí tuệ nhân tạo, đều từng được kỳ vọng sẽ khiến thế giới “phẳng” ra. Nhưng thực tế lại đi theo chiều ngược lại. Càng kết nối nhiều, con người càng tìm những mối quan hệ có ý nghĩa. Càng sống trong không gian số, họ càng khao khát trải nghiệm thật. Càng có thể làm việc ở bất cứ đâu, họ càng cân nhắc kỹ về nơi mình muốn sống. Khi mọi thông tin đều có thể được máy tạo ra, thứ khan hiếm nhất không còn là dữ liệu, mà là ký ức, sự gắn bó và cảm giác thuộc về một nơi chốn. Đó là lý do nền kinh tế trải nghiệm sẽ không suy yếu trong kỷ nguyên AI, mà ngược lại, thành một trong những nền tảng quan trọng nhất của phát triển địa phương.

Câu hỏi của chương này, vì thế, không phải công nghệ sẽ thay đổi địa phương thế nào, mà địa phương sẽ dùng công nghệ để tạo ra những trải nghiệm mới, những cộng đồng mới, những tài sản mới ra sao. AI, robot, bản sao số, dữ liệu lớn sẽ xuất hiện ngày càng nhiều trong quản trị đô thị, giúp vận hành hiệu quả hơn, dự báo chính xác hơn, cá nhân hóa dịch vụ tốt hơn. Nhưng bản thân công nghệ không tạo ra bản sắc, không tạo ra niềm tin, không thay được cảm xúc khi con người cùng đi dạo trong một công viên, gặp nhau ở một quán cà phê, hay tự hào về nơi mình sống. Lịch sử cho thấy mọi cuộc cách mạng công nghệ cuối cùng đều làm tăng giá trị của đúng những gì công nghệ không thể thay thế.

Đây cũng là chương khép lại cuốn sách. Bảy chương trước đã đi một hành trình, từ bản sắc là gốc, đến trải nghiệm thành tài sản, đến tài sản chuyển hóa thành trải nghiệm, đến trải nghiệm tạo nên thịnh vượng, rồi thương hiệu là phần kết tinh vô hình của tất cả. Chương này hỏi câu cuối, trong một thế giới đang đổi luật chơi rất nhanh, những nơi chốn nào sẽ còn lại và còn lại nhờ điều gì. Không có tương lai nào được quyết định bởi công nghệ. Tương lai được quyết định bởi những địa phương biết dùng công nghệ để làm cho con người gắn bó với nhau hơn.

8.1. THẾ GIỚI ĐANG ĐỔI LUẬT CHƠI

Tương lai không đến như một biến cố bất ngờ. Nó hình thành từ những lực chuyển dịch âm thầm nhưng liên tục, tích lũy trong nhiều năm cho đến khi làm thay đổi toàn bộ cách xã hội vận hành. Động cơ hơi nước dựng nên thành phố công nghiệp. Điện và dây chuyền tạo nên nền kinh tế đại chúng. Internet kết nối thế giới trong thời gian thực. Giờ đây, trí tuệ nhân tạo đang mở ra một chuyển dịch quy mô không kém.

Nhưng AI không phải lực duy nhất. Trong vài thập kỷ tới, ít nhất năm xu hướng lớn sẽ cùng lúc tác động đến mọi địa phương. Đó là sự trỗi dậy của AI và robot, làm việc từ xa, già hóa dân số, biến đổi khí hậu và sự suy giảm niềm tin xã hội. Mỗi xu hướng đủ sức làm đổi cách con người chọn nơi học, làm, đầu tư, sống. Khi chúng cộng hưởng, chúng không chỉ đổi nền kinh tế mà đổi chính ý nghĩa của một nơi chốn. Không ai dự báo chính xác được thế giới năm 2050. Nhưng ta có thể nhận diện những lực đang dịch chuyển dưới bề mặt và chính chúng sẽ viết lại luật chơi.^[1]

8.1.1. Khi công nghệ thành hạ tầng, khác biệt nằm ở chỗ khác

Điện, khi mới xuất hiện, là một sản phẩm xa xỉ. Chỉ vài thập kỷ sau, nó thành thứ không ai còn nhắc tới vì có mặt ở khắp nơi, một hạ tầng vô hình mà mọi ngành đều cắm vào. Trí tuệ nhân tạo đang đi đúng con đường ấy, chỉ nhanh hơn nhiều, lặng lẽ chìm xuống thành lớp nền mà y tế, giáo dục, giao thông, sản xuất đều dựa lên, đến mức chẳng bao lâu nữa người ta sẽ thôi gọi

.....
1. Nguồn: Các báo cáo nhân khẩu học của Tổng cục Thống kê và các tổ chức quốc tế. Nhận định Việt Nam thuộc nhóm quốc gia có tốc độ già hoá dân số nhanh dùng để minh hoạ xu hướng, không gắn với một con số cụ thể trong chính văn.

tên nó, như đã thôi gọi tên điện. Đây là chỗ gợi ra một nghịch lý mà ít người để ý. Khi công nghệ thành hạ tầng phổ cập, nó thôi là lợi thế cạnh tranh, vì một thành phố có nhiều máy tính mạnh không hơn gì một thành phố có nhiều điện, rồi ai cũng có. Càng đồng đều ở mọi nơi, công nghệ càng đẩy giá trị về phía những gì nó không làm được. Một thuật toán tối ưu được đèn giao thông của cả thành phố, nhưng không khiến được người ta muốn sống ở đó. Hạ tầng cứng ngày càng giống nhau giữa mọi nơi, cái hạ tầng mềm, cái người, mới là chỗ phân định.

Nói vậy không có nghĩa công nghệ là trung tính hay vô hại với nơi chốn. Chính vì nó hạ chi phí cho mọi thứ, nó cũng hạ chi phí cho sự đồng nhất khi các thành phố dùng chung vài nền tảng, vài mô hình quy hoạch tối ưu và dần giống nhau đến mức khó phân biệt. Công nghệ hứa hẹn cá nhân hóa, nhưng nếu không cẩn thận lại san phẳng. Địa phương nào chỉ lo lắp thêm thiết bị thông minh mà quên nuôi cái riêng có thể hiệu quả hơn, nhưng nhạt hơn và trong nền kinh tế trải nghiệm, nhạt là một dạng thất bại chậm.

Hãy hình dung một người nông dân trồng lúa ở đồng bằng sông Cửu Long trong mười năm tới. Công nghệ có thể cho anh ta dự báo thời tiết đến từng thửa ruộng, cảnh báo sâu bệnh, gợi ý ngày gieo sạ tối ưu, những thứ trước đây chỉ tập đoàn lớn mới có. Đó là điều tốt. Nhưng khi người nông dân ở tỉnh bên và ở cả nước láng giềng cũng dùng đúng công cụ ấy, lợi thế của việc sở hữu nó biến mất. Cái còn lại để phân biệt hạt gạo vùng này với vùng khác không phải thuật toán, mà thổ nhưỡng, giống lúa bản địa, câu chuyện và cái tên của vùng đất. Điều tương tự đang diễn ra trên bình diện toàn cầu, khi mọi quốc gia đều tiếp cận được cùng những mô hình công nghệ, thứ giúp một nơi nổi bật không còn là công nghệ nó có, mà là bản sắc nó giữ. Công nghệ nâng cái sàn chung cho tất cả và đúng vì thế, nó đẩy giá trị về lại những gì nó không chép được.

8.1.2. Robot thay đổi nền kinh tế dịch vụ

Trong hơn một thế kỷ, tự động hóa chủ yếu diễn ra trong nhà máy. Nhưng làn sóng robot mới đang tràn vào chính khu vực dịch vụ, nơi lâu nay được coi là thành trì của lao động con người. Robot phục vụ, drone giao hàng, xe tự hành, kho tự động, quầy thanh toán không người, trợ lý ảo, dần đảm nhận những phần việc lặp lại. Với những nền kinh tế lâu nay cạnh tranh bằng lao động giá rẻ, đây là một sự dịch chuyển tận nền móng.

Nhưng chỗ robot không với tới được lại chính là chỗ giá trị dồn về. Một cánh tay máy pha được ly cà phê đúng công thức đến từng gram, nhưng không pha được câu chuyện của người chủ quán nhớ tên khách quen với nụ cười thân thiện. Một hệ thống có thể phục vụ nhanh và chính xác, nhưng không tạo được cái ấm áp của một người thật để ý rằng hôm nay bạn có vẻ mệt. Khi phần giao dịch của dịch vụ được máy làm hết, phần quan hệ của dịch vụ, thứ vốn bị coi là mềm và khó đo, bỗng thành thứ đắt giá nhất.

Một quán phở hay quán cà phê quen ở Việt Nam cho thấy rõ ranh giới này. Máy có thể tối ưu khâu tính tiền, gọi món, giao hàng và điều đó tiết kiệm thật. Nhưng thứ khiến người ta thành khách ruột của một quán suốt hai mươi năm không phải tốc độ, mà là bà chủ nhớ mình ăn ít hành, ông chủ hỏi thăm chuyện con cái, cái không khí của một chỗ mình thuộc về. Cái đó không robot nào pha được. Khi máy làm hết phần việc lặp lại, đúng cái phần người, cái phần quan hệ, lại trở thành lý do duy nhất để chọn quán này thay vì quán kia.

Đây là chỗ dễ khiến ta rơi vào một sự lạc quan hơi hợt, kiểu robot làm việc nặng để con người thành thơi sáng tạo. Thực tế gồ ghề hơn. Chuyển dịch này tạo ra kẻ thắng người thua rất thật,

những người làm công việc lặp lại có thể mất việc trước khi kịp học kỹ năng mới và không phải ai cũng chuyển được từ một chân giao hàng sang một vai trò đòi hỏi sáng tạo hay chăm sóc. Một địa phương đón nhận robot mà không lo phần đào tạo lại và lưới an sinh cho chính cư dân mình sẽ tạo ra một thành phố vận hành trơn tru bề mặt nhưng nứt gãy bên dưới. Tự động hóa giải phóng con người chỉ khi có người lo cho những con người bị nó bỏ lại.

8.1.3. Làm việc từ xa làm thay đổi địa lý

Trong nền kinh tế công nghiệp, việc làm quyết định nơi ở, người ta sống gần nhà máy, gần văn phòng. Làm việc từ xa đang đảo ngược quan hệ đó. Ngày càng nhiều người, nhất là lao động tri thức, chọn nơi mình muốn sống trước, rồi mới mang công việc theo. Điều này mở ra một cơ hội hiếm cho những nơi từng bị coi là ngoại vi. Không phải ngẫu nhiên mà các bảng xếp hạng đô thị đáng sống toàn cầu, như Chỉ số Đáng sống của Economist Intelligence Unit vốn chấm 173 thành phố trên năm nhóm tiêu chí gồm ổn định, y tế, văn hóa và môi trường, giáo dục, hạ tầng, ngày càng được giới lao động tri thức theo dõi như một tấm bản đồ chọn nơi sống. Những cái tên đứng đầu như Vienna hay Copenhagen không thắng nhờ có nhiều việc làm nhất, mà nhờ chất lượng sống^[1] với nhà ở, y tế, không gian công cộng, sự an toàn. Melbourne không chỉ quy hoạch từng con đường hay từng khu dân cư, mà còn xây dựng cả một triết lý “sống tại chỗ” (living locally). Ý tưởng “khu phố hai mươi phút” hướng tới việc

.....
1. Nguồn: Economist Intelligence Unit, Global Liveability Index. EIU chấm 173 thành phố trên năm nhóm tiêu chí. Vienna dẫn đầu nhiều năm trước đó, Copenhagen vươn lên vị trí đầu năm 2025 và giữ vị trí này trong bảng xếp hạng năm 2026. Các ví dụ khu phố hai mươi phút của Melbourne, nhà ở Vienna và tính đáng đi bộ của Copenhagen dựa trên tư liệu quy hoạch phổ biến.

để người dân có thể đi bộ tới trường học, công viên, siêu thị, quán cà phê, dịch vụ y tế và nhiều nhu cầu thiết yếu khác ngay trong khu vực mình sinh sống, thay vì phải phụ thuộc vào ô tô cho mọi việc.^[1] Khi thu nhập không còn bị buộc chặt vào một tọa độ, thứ cạnh tranh giữa các nơi chốn không còn là có bao nhiêu việc làm, mà là sống ở đây có đáng không.

Ở Việt Nam, xu hướng ấy đã bắt đầu thấy rõ tại Đà Nẵng và Hội An. Những người làm việc từ xa, cả người Việt lẫn người nước ngoài, chọn đến sống hàng tháng, mang theo thu nhập kiếm từ nơi khác mà tiêu tại chỗ, thuê nhà, ăn quán, uống cà phê, dùng dịch vụ địa phương. Họ không phải khách du lịch đi về trong ngày, cũng chưa hẳn là cư dân cố định, mà là một nhóm mới, ở đủ lâu để tạo ra giá trị bền hơn một chuyến ghé qua. Một thị trấn ven biển hay một thành phố nhỏ trên cao nguyên, nếu có khí hậu tốt, mạng nhanh, cộng đồng dễ chịu và chi phí sống hợp lý, giờ có thể cạnh tranh với cả những đô thị lớn để giành nhóm người này.

Nhưng làm việc từ xa không phải phép màu chia đều cơ hội và tin vào điều đó là ngây thơ. Cùng một dòng người linh động ấy có thể đẩy giá nhà ở những địa phương nhỏ lên cao đến mức người bản địa bị bật ra, biến một nơi đáng sống thành một nơi chỉ người ngoài đủ tiền ở. Nó cũng có thể rút chất xám khỏi những vùng vốn đã yếu, khi người giỏi nhất chọn đi nơi khác mà vẫn giữ việc cũ. Địa lý được viết lại không có nghĩa nó được viết công bằng hơn. Ai được lợi từ tự do di chuyển và ai trả giá cho nó là một câu hỏi mà mỗi địa phương phải tự trả lời, không thể phó mặc cho thị trường.

.....
1. Nguồn: <https://www.planning.vic.gov.au/guides-and-resources/strategies-and-initiatives/20-minute-neighbourhoods/20-minute-neighbourhood-projects>

8.1.4. Xã hội trường thọ

Thế giới đang già đi nhanh hơn hầu hết mọi dự báo và Việt Nam nằm trong nhóm già hóa nhanh nhất. Nhưng cách nhìn cũ, coi dân số già chỉ như một gánh nặng, đang bỏ lỡ nửa còn lại của bức tranh. Khi tuổi thọ tăng, xuất hiện cả một lớp người có thời gian, có tích lũy, có nhu cầu sống khỏe và sống có ý nghĩa trong nhiều thập kỷ sau khi rời công việc chính. Họ là một thị trường, một nguồn lực và một nhóm cư dân mà nơi chốn nào biết phục vụ sẽ giữ được lâu dài.

Một xã hội trường thọ định nghĩa lại thế nào là một nơi đáng sống. Nó cần vỉa hè đủ rộng và phẳng để người già đi bộ an toàn, cần y tế gần và tin cậy, cần không gian công cộng để người ta khỏi cô đơn, cần những hoạt động để một người bảy mươi vẫn thấy mình còn thuộc về. Điều thú vị là gần như mọi thứ làm cho một thành phố tốt với người già, cũng làm nó tốt với trẻ nhỏ, với gia đình, với tất cả. Thiết kế cho tuổi thọ, hóa ra, là thiết kế cho con người ở mọi tuổi.^[1]

Đà Lạt đã âm thầm trở thành một nơi nhiều người Việt chọn để dưỡng già hoặc mua nhà nghỉ hưu, không phải vì có bệnh viện lớn nhất, mà vì khí hậu mát, nhịp sống chậm, không khí trong lành và cảnh quan dễ chịu để đi dạo mỗi ngày. Đây chính là một thị trường của xã hội trường thọ hiện ra sớm, một lớp người có tích lũy, có thời gian, tìm một nơi để sống những năm tháng sau công việc cho khỏe và cho vui. Nơi chốn nào nhận ra và phục vụ được nhóm này, bằng y tế tốt, không gian đi bộ an

.....
1. Nguồn: World Health Organization, Commission on Social Connection, Global Report 2025. Xem thêm Helliwell, J. F., et al. World Happiness Report 2024, 2025; Waldinger, R., & Schulz, M. Harvard Study of Adult Development. Cứ sáu người có một người chịu ảnh hưởng của cô đơn, gần với khoảng 871.000 ca tử vong mỗi năm.

toàn, cộng đồng ấm áp, sẽ giữ được họ và giữ luôn cả nguồn lực họ mang theo.

8.1.5. Khí hậu trở thành yếu tố định vị

Trong phần lớn lịch sử, người ta chọn nơi sống theo đất đai, cảng biển, tài nguyên. Thế kỷ này, một biến số cũ mà mới đang chen vào bản đồ, đó là khí hậu. Nắng nóng cực đoan, ngập lụt, hạn hán, nước biển dâng đang lặn lẽ định giá lại từng vùng đất, khiến nơi từng đáng sống thành khắc nghiệt và ngược lại. Với một quốc gia có đường bờ biển dài như Việt Nam, đây không phải chuyện của tương lai xa.^[1]

Đồng bằng sông Cửu Long là một trường hợp vừa cụ thể vừa nhức nhối và nó nói thẳng vào ẩn dụ xuyên suốt cuốn sách này. Đây là vùng đất được phù sa sông Mê Kông bồi nên qua hàng nghìn năm, nơi làm ra hơn một nửa sản lượng lúa của cả nước. Nhưng đến năm 2050, mực nước biển ở đây được dự báo dâng thêm khoảng hai mươi lăm đến ba mươi phân so với năm 2000 và nước mặn với nồng độ đủ hại lúa có thể lặn sâu năm sáu mươi cây số vào trong sông. Ngân hàng Thế giới cảnh báo gần một nửa đồng bằng có thể bị ngập nếu nước biển dâng bảy mươi lăm phân đến một mét. Riêng đợt xâm nhập mặn năm 2016, nước mặn đã đẩy vào hơn chín mươi cây số, phá gần hai trăm bốn mươi nghìn hecta lúa.

.....
1. Nguồn: Tran, D. D., et al. Assessing the impact of sea level rise on seawater intrusion in the Mekong Delta, Vietnam. Water Science and Technology. Xem thêm báo cáo Ngân hàng Thế giới và tư liệu báo chí về đợt hạn mặn từ năm 2015 đến năm 2016. Các mốc như năm 2050 là dự báo, dao động theo kịch bản phát thải và mức độ sụt lún.

Nhưng bị kích thích sự tỉnh vi hơn một câu chuyện nước dâng. Chính lớp phù sa từng dựng nên đồng bằng nay đang bị các đập thượng nguồn giữ lại, đất thiếu phù sa bồi nên lún dần, trong khi biển thì dâng lên. Một vùng đất được bồi bằng phù sa đang chết dần vì thiếu đúng thứ phù sa ấy. Bài học vượt xa chuyện khí hậu, mọi thứ được tích lũy qua nhiều thế hệ đều có thể bị bào mòn rất nhanh nếu ta cắt đứt dòng chảy đã nuôi nó. Với các địa phương, khí hậu từ nay là một yếu tố định vị và nơi nào giữ được thiên nhiên lành, khí hậu dễ chịu sẽ nắm một tài sản ngày càng hiếm.

8.1.6. Khủng hoảng niềm tin và sự trở lại của cộng đồng

Song song với các lực công nghệ và môi trường là một chuyển dịch âm thầm hơn nhưng sâu không kém, sự bào mòn của niềm tin và sự gắn kết. Ở nhiều xã hội, người ta ngày càng ngờ vực thể chế, truyền thông và cả lẫn nhau. Mạng xã hội hứa hẹn kết nối lại mang tới cô đơn và phân cực. Và sự cô đơn ấy không còn là chuyện cảm xúc riêng tư mà đã thành một vấn đề y tế công cộng có thể đo được.

Năm 2025, Ủy ban về Kết nối Xã hội của Tổ chức Y tế Thế giới công bố một con số làm nhiều người giật mình, cứ sáu người trên thế giới thì có một người chịu ảnh hưởng của sự cô đơn và cô đơn cùng cô lập xã hội gần với khoảng tám trăm bảy mươi nghìn ca tử vong mỗi năm, tức gần một trăm người mỗi giờ. Báo cáo Hạnh phúc Thế giới cũng ghi nhận đến năm 2023, mười chín phần trăm người trẻ trưởng thành trên toàn cầu nói rằng họ không có ai để trông cậy khi cần, tăng gần bốn mươi phần trăm so với năm 2006. Trong một thế giới ngập thông tin giả và giọng nói nhân bản, câu hỏi cái gì là thật, ai đáng tin trở nên nhức nhối

hơn bao giờ và cùng lúc, con người lại đang thiếu chính những mối dây gắn kết có thể trả lời câu hỏi ấy.

Và đây là chỗ nơi chốn thật quay lại như một câu trả lời. Khi niềm tin vào cái ảo suy giảm, con người tìm về những gì có thể chạm được, một cộng đồng có mặt mũi cụ thể, một khu phố nơi người ta biết nhau, một nơi mà sự tử tế không phải là một dòng chữ trên màn hình mà là một người thật chìa tay ra. Nghịch lý của thời đại số là nó làm tăng giá của đúng những thứ nó không tạo ra được, bởi thiếu sự hiện diện, lòng tin gây dựng qua năm tháng, cảm giác thuộc về.

Cái vốn xã hội ấy, khái niệm mà nhà chính trị học Robert Putnam đưa vào tâm điểm khi ông ghi lại trong “Bowling Alone” cảnh người Mỹ ngày càng chơi bowling một mình thay vì trong các câu lạc bộ, một ẩn dụ cho sự tan rã của đời sống cộng đồng, Việt Nam vẫn còn khá dồi dào, dù đang hao dần. Ở nhiều khu phố và làng quê, hàng xóm vẫn trông nhà giúp nhau khi vắng, vẫn có mặt trong đám cưới đám tang, vẫn để mắt tới con trẻ hàng xóm. Ở các đô thị lớn, chính những con hẻm nơi mọi người biết mặt nhau lại thường an toàn và ấm áp hơn nhiều khu chung cư đắt tiền nơi người ta sống cạnh nhau nhiều năm mà không biết tên. Đây là một tài sản mà nhiều xã hội giàu đã đánh mất và đang tốn kém tìm cách dựng lại. Giữ được nó, giữa cơn lốc đô thị hóa, là giữ một lợi thế mà tiền khó mua và công nghệ không in ra được.^[1]

.....
1. Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

8.2. ĐIỀU GÌ SẼ TRỞ NÊN KHAN HIẾM

Kinh tế học, xét đến cùng, là môn học về sự khan hiếm. Giá trị luôn dồn về nơi khan hiếm và rời khỏi nơi dư thừa. Vì thế, muốn biết tương lai định giá cái gì, hãy hỏi cái gì sắp trở nên hiếm. Trong vài thập kỷ tới, trí tuệ nhân tạo và tự động hóa sẽ làm dư thừa hàng loạt thứ từng có giá như thông tin, nội dung, hình ảnh, năng lực tính toán, cả một số kỹ năng trí óc. Khi những thứ ấy tràn ngập và gần như miễn phí, giá trị sẽ chảy sang những gì máy không sản xuất được.

8.2.1. AI càng mạnh, trải nghiệm thật càng quý

Có một quy luật cũ của kinh tế học đang lặp lại ở quy mô chưa từng có, khi một thứ trở nên dồi dào, giá trị của nó tụt, còn cái bổ khuyết cho nó thì lên giá. Khi sách in trở nên rẻ, cái đắt lên không phải chữ mà là thời gian và sự chú ý để đọc. Nay máy làm hình ảnh, video, bài viết dư thừa đến mức gần như vô giá trị đơn lẻ và đúng lúc đó, trải nghiệm thật, thứ không thể tạo hàng loạt bằng thuật toán, thành của hiếm.

Một bức ảnh ruộng bậc thang Mù Cang Chải mùa lúa chín, đẹp đến mấy, nay cũng dựng được bằng máy trong vài giây và trên màn hình gần như không phân biệt nổi với ảnh thật. Nhưng cái thuật toán không cho được là buổi sáng thật đứng giữa những thửa ruộng ấy, hơi lạnh vùng cao, mùi rạ, tiếng một người Mông gùi lúa chào, cái mỏi chân sau khi leo dốc, bát thắng cố ở phiên chợ. Càng dễ làm giả cái nhìn, người ta càng khao khát cái chạm được. Đó vừa là tin mừng cho những nơi có tài sản thật, vừa là cảnh báo cho những nơi chỉ có hình ảnh đẹp mà rỗng bên trong, lớp vỏ số càng lộng lẫy thì khoảng trống phía sau càng dễ lộ khi khách đến tận nơi.

8.2.2. Con người sẽ tìm kiếm con người

Trong một thế giới ngày càng tự động, thứ khan hiếm nhất có thể chính là một con người thật dành sự chú ý thật cho ta. Khi tổng đài là máy, tư vấn là máy, người bán hàng là màn hình, thì một người thật lắng nghe, nhớ tên, hiểu hoàn cảnh, trở thành một thứ xa xỉ. Đây là điều dễ bị bỏ qua trong các bản quy hoạch đầy cảm biến và bảng điều khiển, cái con người thật sự thiếu trong tương lai không phải tốc độ hay tiện lợi, mà sự hiện diện của nhau.

Điều này viết lại thứ tự ưu tiên của một nơi chốn. Một thành phố có thể tự hào vì mọi thủ tục đều làm được qua điện thoại, nhưng nếu người già ở đó cả tuần không nói chuyện với ai, thì sự tiện lợi ấy đã mua bằng một cái giá đắt. Nhà xã hội học Ray Oldenburg gọi những nơi như quán cà phê, tiệm cắt tóc, quán bia đầu ngõ là “chốn thứ ba”, không phải nhà, không phải chỗ làm, mà là nơi trung lập để con người tụ họp, nơi một cộng đồng thật sự hình thành. Những nơi chốn khôn ngoan của tương lai sẽ không đưa nhau tự động hóa đến cùng, mà biết chứa lại, thậm chí thiết kế ra, những chốn thứ ba ấy^[1], với cái chợ, cái sân, cái quán, cái lễ hội. Tự động hóa cái nên tự động và bảo vệ cái nên giữ tay người.

Khoa học đứng về phía nhận định này rõ hơn nhiều người tưởng. Nghiên cứu về Phát triển Con người Trưởng thành của Đại học Harvard, một trong những nghiên cứu dài nhất lịch sử khi theo dõi cùng một nhóm người suốt hơn tám mươi năm, đi tới một kết luận gọn gàng mà đắt giá, thứ dự báo sức khỏe và hạnh phúc của một người khi về già không phải tiền bạc hay danh vọng, mà chất lượng các mối quan hệ của họ. Báo cáo Hạnh phúc Thế giới cũng cho thấy những quốc gia nơi người ta ăn chung với

.....
1. Oldenburg, R. (1989). The Great Good Place. New York: Paragon House.

nhau nhiều hơn có mức hỗ trợ xã hội cao hơn và mức cô đơn thấp hơn. Nói cách khác, cái quyết định con người sống tốt hay không phần lớn nằm ở những thứ mà không màn hình nào thay được và một nơi chốn tạo điều kiện cho những mối quan hệ ấy nảy nở đang cung cấp đúng thứ khan hiếm nhất của thời đại.

Có thể thấy điều này ở cái chợ truyền thống Việt Nam, một minh họa cho thứ sắp thành khan hiếm. Xét về hiệu quả thuần túy, mua rau qua ứng dụng và giao tận nhà tiện hơn hẳn việc ra chợ. Nhưng cái chợ không chỉ bán rau. Nó là nơi bà bán hàng biết ý khách quen, nơi người ta hỏi thăm nhau, mặc cả cho vui, gặp người quen giữa hai gánh hàng. Đó là một mạng lưới quan hệ người mỏng manh mà bền, thứ mà một kho hàng tự động dù rẻ và nhanh đến đâu cũng không thay được. Những đô thị chỉ biết dẹp chợ để xây siêu thị và trung tâm thương mại đang vô tình bán rẻ một tài sản mà sau này sẽ phải tốn kém dựng lại.

8.2.3. Nơi chốn thật trở thành lợi thế cạnh tranh

Suốt hai thập kỷ, người ta nói nhiều về việc cái ảo sẽ thay cái thật, hợp online thay gặp mặt, mua sắm trên mạng thay ra phố, thực tế ảo thay du lịch. Một phần điều đó đã xảy ra. Nhưng phần thú vị hơn là điều ngược lại, càng nhiều thứ chuyển lên màn hình, những gì buộc phải diễn ra ngoài đời thật càng thành đặc quyền. Bạn có thể xem cả nghìn video về một thành phố, nhưng để thật sự đặt chân, ngửi, nghe, ăn, gặp người ở đó thì vẫn phải đến. Cái không thể số hóa hoàn toàn chính là cái tạo ra khác biệt.

Với địa phương, đây là một sự tái định giá âm thầm nhưng sâu sắc. Những tài sản từng bị xem là hiển nhiên, một dòng sông sạch, một khu phố có hồn, một cộng đồng còn gắn kết, một nền

ảm thực sống động, bỗng thành lợi thế cạnh tranh khó sao chép. Trong khi những thứ dễ số hóa, như thông tin quảng bá hay hình ảnh bóng bẩy, ngày càng giống nhau giữa mọi nơi và mất dần sức phân định. Càng vào sâu kỷ nguyên số, bản đồ giá trị càng nghiêng về phía cái thật.

Bằng chứng thuyết phục nhất cho điều này lại đến từ chính những công ty đang xây nên thế giới số. Nếu có nơi nào tin rằng con người sắp không cần gặp nhau ngoài đời nữa, đó phải là các hãng công nghệ hàng đầu. Nhưng họ làm ngược lại. NVIDIA, một trong những công ty giá trị nhất hành tinh và là trái tim của cuộc cách mạng trí tuệ nhân tạo, khi xây trụ sở mới ở Thung lũng Silicon đã không dựng một tòa nhà văn phòng thuần túy, mà một khuôn viên được thiết kế tỉ mỉ để con người va vào nhau^[1], cầu thang đặt ở vị trí buộc người ta gặp gỡ, một bức tường cây cao gần hai mươi lăm mét, hơn mười bốn nghìn cây xanh, những khoảng chung để những cuộc trò chuyện tình cờ nảy ra, dựa trên chính nghiên cứu cho thấy những kết nối thị giác thúc đẩy quan hệ và ý tưởng. Người phụ trách thiết kế tóm tắt triết lý ấy trong một câu đáng để một nhà quy hoạch đô thị ghi lại, nếu đặt con người vào trung tâm của thiết kế, mọi thứ khác sẽ tự vào đúng chỗ.

Điều này nói lên một nghịch lý đáng đống khung. Công nghệ càng cho phép con người làm việc từ xa, những công ty hiểu công nghệ nhất càng đầu tư mạnh vào nơi chốn thật để giữ người của mình ở gần nhau. Họ biết một điều mà nhiều chính quyền đô thị chưa kịp nhận ra, ý tưởng đột phá hiếm khi nảy ra qua màn hình, nó nảy ra ở hành lang, ở quán cà phê, ở khoảng va chạm không định trước giữa hai con người. Nếu ngay cả các hãng trí

.....
1. Nguồn: Các bài viết về kiến trúc trụ sở NVIDIA và nghiên cứu về vai trò của kết nối thị giác trong tương tác nơi làm việc. Con số cụ thể có thể thay đổi theo nguồn. Dùng minh họa việc chính các công ty công nghệ đầu tư mạnh vào không gian vật lý.

tuệ nhân tạo cũng đặt cược hàng tỷ đô la vào cầu thang và cây xanh, thì một thành phố còn có lý do nào để tin rằng công nghệ sẽ khiến không gian vật lý bớt quan trọng?

Hội An cho thấy điều đó ở quy mô một nơi chốn. Có thể xem cả nghìn video và ảnh 360 độ về phố cổ, thậm chí đi dạo trong một bản sao thực tế ảo của nó. Nhưng không màn hình nào cho được cái cảm giác thật, đi trên những con phố vàng lúc lên đèn, mùi nhang và mùi thức ăn quyện vào nhau, tiếng rao, cái ẩm của không khí bên sông Hoài, một bà cụ bán chè ngồi đúng góc ấy suốt mấy chục năm. Kyoto của Nhật Bản là cùng logic ở quy mô lớn hơn, cả một thành phố cố ý gìn giữ những con phố gỗ, những khu geisha, những ngôi đền và chính cái không số hóa trọn được ấy khiến hàng triệu người vẫn phải đến tận nơi. Cái dễ số hóa thì ai cũng có, cái không số hóa nổi mới là thứ làm nên khác biệt.

8.2.4. Ký ức trở thành tài sản quý nhất

Có một thứ mà không công nghệ nào chép được, không tiền nào mua thẳng được và một khi mất thì không dựng lại nguyên vẹn, đó là ký ức. Con người gắn bó với một nơi chốn không phải vì các chỉ số của nó, mà vì những gì họ đã sống ở đó, mối tình đầu bên một bờ hồ, một mùa hè của tuổi thơ, một bữa ăn với người đã khuất. Chính lớp ký ức ấy biến một tọa độ trên bản đồ thành một nơi chốn có nghĩa. Điều đáng nói với người làm quản trị là ký ức không thể sản xuất trực tiếp, nhưng có thể tạo điều kiện cho nó nảy sinh, hoặc phá hủy điều kiện ấy.

Hãy hình dung một hàng cây cổ thụ trên phố Hà Nội. Với bảng cân đối ngắn hạn, chặt nó đi để mở rộng đường là hợp lý. Nhưng hàng cây ấy là tọa độ của hàng vạn ký ức, nơi bao thế hệ đã hẹn

hò, đập xe đi học, trú mưa, chụp ảnh cưới. Chặt nó không chỉ mất mấy gốc cây, mà xóa một chỗ neo của ký ức tập thể, làm đứt một sợi dây gắn con người với thành phố. Ngược lại, giữ được một con đường, một hàng cây, một cái chợ qua nhiều thế hệ là giữ cho ký ức một chỗ để bám vào.

Năm 2015, chính quyền Paris quyết định tháo dỡ hàng trăm nghìn ổ khóa tình yêu trên cầu Pont des Arts. Mỗi chiếc khóa đều gắn với một lời hứa, một câu chuyện hay một kỷ niệm của ai đó. Nhưng tổng trọng lượng của chúng đã lên tới hàng chục tấn, gây nguy cơ mất an toàn cho cây cầu và từng khiến một đoạn lan can bị sập. Paris không chọn cách giữ lại mọi chiếc khóa, cũng không phủ nhận giá trị của ký ức. Thành phố giữ cây cầu, giữ dòng sông Seine và giữ câu chuyện về cầu tình yêu, nhưng loại bỏ những gì đe dọa sự bền vững của di sản. Bài học ở đây là điều cần bảo tồn không phải lúc nào cũng là mọi dấu vết vật chất, mà là khả năng để nơi chốn tiếp tục nuôi dưỡng ký ức cho các thế hệ sau.

Nhưng ở đây phải cẩn thận, kéo rơi vào một thứ hoài niệm dễ dãi. Không phải ký ức nào cũng nên được giữ. Có những ký ức níu một địa phương ở lại quá khứ, niềm tự hào về một thời vàng son đã tàn khiến người ta từ chối thay đổi, một khu công nghiệp cũ ô nhiễm được bảo vệ chỉ vì gắn với thời thanh xuân của một thế hệ, một lối làm ăn lỗi thời được duy trì nhân danh truyền thống. Ký ức có thể là mỏ neo, nhưng mỏ neo vừa giữ con thuyền khỏi trôi vừa có thể ghì nó không cho đi. Nghệ thuật của một nơi chốn khôn ngoan không phải giữ mọi thứ, mà phân biệt được ký ức nào nuôi dưỡng bản sắc và ký ức nào chỉ đang cản đường, giữ cái trước và can đảm buông cái sau. Trong nền kinh tế trải nghiệm, bảo tồn đúng cách không phải hoài cổ, mà là bảo vệ một kho tài sản mỗi năm một quý thêm vì không thể làm lại, đồng thời đủ tinh táo để không biến kho ấy thành nhà tù.

8.2.5. Sáng tạo của con người trở thành nguồn lực chiến lược

Khi AI làm được ngày càng nhiều việc trí óc, một câu hỏi lo lắng nổi lên, liệu sáng tạo của con người có còn giá trị? Nghịch lý là chính sự bùng nổ của nội dung do máy tạo lại làm cho sáng tạo thật của con người quý hơn, không phải rẻ đi. Khi thị trường ngập những thứ náo nức nhau, thứ mang dấu ấn của một con người cụ thể, một góc nhìn, một giọng riêng, một trải nghiệm sống không lặp lại, mới nổi bật lên.

Với một nơi chốn, sáng tạo không chỉ là nghệ thuật trong bảo tàng. Nó là người đầu bếp nghĩ ra một món mới từ nguyên liệu bản địa, người thợ thủ công cho một nghề cũ một hình hài mới, nhóm bạn trẻ biến một khu xưởng bỏ hoang thành một không gian văn hóa. Những địa phương biết nuôi lớp người sáng tạo này, cho họ không gian, sự tự do và một cộng đồng để cọ xát, đang tích lũy một nguồn lực chiến lược.

Có thể thấy nguồn lực này ở những người trẻ đang làm mới các nghề và chất liệu Việt, một nhà thiết kế lấy hoa văn thổ cẩm của người dân tộc đưa vào thời trang đương đại, một xưởng gốm Bát Tràng kết hợp kỹ thuật cũ với kiểu dáng mới, một nhóm bạn cải tạo một khu tập thể cũ thành không gian nghệ thuật. AI có thể mô phỏng vô số họa tiết, nhưng cái nó chưa làm được là cái bắt nguồn từ một con người cụ thể lớn lên với một nền văn hóa cụ thể và có gì đó thật để nói. Địa phương nào cho lớp người này chỗ đứng, chỗ thuê rẻ, sự tự do, một cộng đồng để va chạm, sẽ giữ được đúng thứ mà thế giới AI ngày càng khan hiếm.

8.2.6. Kinh tế trải nghiệm chuyển thành kinh tế gắn bó

Nếu gộp tất cả những gì đang trở nên khan hiếm, trải nghiệm thật, con người thật, nơi chốn thật, ký ức, sáng tạo, sẽ thấy chúng hội về sự gắn bó. Nền kinh tế trải nghiệm, ở giai đoạn chín, không dừng ở việc bán những khoảnh khắc đáng nhớ. Nó tiến tới việc nuôi những mối quan hệ lâu dài giữa con người và nơi chốn. Một trải nghiệm là một lần. Sự gắn bó là nhiều lần, là quay lại, là ở lại, là gọi một nơi là của mình.

Một người nước ngoài đến Việt Nam lần đầu như du khách, mê một thành phố, vài năm sau quay lại, rồi mở một quán nhỏ, rồi lấy vợ hoặc chồng người Việt, rồi ở lại. Kiểu câu chuyện ấy ngày càng nhiều và nó cho thấy đích thật sự không phải là con số lượt khách của năm nay. Giá trị mà người ấy tạo ra không nằm ở tấm vé máy bay đầu tiên, mà ở cả một cuộc đời dần dần buộc vào nơi chốn, tiêu dùng, kinh doanh, đóng thuế, kể chuyện, đưa bạn bè đến. Một nền kinh tế trải nghiệm hỏi làm sao tạo ra khoảnh khắc đủ hay để người ta nhớ. Một nền kinh tế gắn bó hỏi làm sao để người ta muốn thuộc về.

Chỉ số của cái trước là sự hài lòng. Chỉ số của cái sau là lòng trung thành, là số người quay lại, là số người chọn ở lại. Và như cả cuốn sách này đã lập luận, chính sự gắn bó, chứ không phải lượt ghé qua, mới là thứ bồi nên tài sản lâu bền của một nơi chốn.

8.3. THÀNH PHỐ TRẢI NGHIỆM

Trước khi nói đến bất kỳ công nghệ nào, hãy hỏi một câu giản dị, điều gì làm cho một thành phố đáng sống? Câu trả lời gần như không đổi qua nhiều thế kỷ. Một nơi có công viên để đi dạo, có chợ để mua bán và gặp gỡ, có trường học tốt cho con cái, có bệnh viện tin cậy khi đau ốm, có quảng trường và vỉa hè để con người có mặt bên nhau. Đó là bộ khung của một cuộc sống tốt và nó có trước máy tính, có trước điện, có trước cả bánh xe.

Chỉ sau khi đã rõ những nhu cầu người ấy, ta mới nên hỏi công nghệ giúp được gì. Và câu trả lời thường khiêm tốn hơn những lời quảng cáo, công nghệ có thể làm cái công viên dễ tìm hơn, cái bệnh viện bớt chờ hơn, cái chợ an toàn hơn, cái vỉa hè đỡ ngập hơn. Nó là người phục vụ, không phải ông chủ. Một thành phố giữa thế kỷ này, nếu làm đúng, sẽ không phải một viễn cảnh khoa học viễn tưởng với xe bay và nhà kính, mà một nơi công nghệ đã lặn xuống thành nền, còn bề mặt thì trả lại cho con người.

8.3.1. Trước hết là một nơi đáng sống, công nghệ đến sau

Trong hai thập kỷ, thành phố thông minh được quảng bá như đích đến với nhiều cảm biến hơn, nhiều dữ liệu hơn, nhiều màn hình điều khiển hơn. Nhưng cảm biến và dữ liệu chỉ là nền móng, không phải ngôi nhà. Một thành phố có thể biết chính xác từng chiếc xe đang ở đâu mà vẫn là một nơi ngột ngạt để sống. Đo được mọi thứ không có nghĩa là đáng sống. Thành phố thông minh trả lời câu hỏi vận hành thế nào cho hiệu quả. Thành phố trải nghiệm hỏi tiếp câu quan trọng hơn, hiệu quả ấy để làm gì, cho ai và có làm con người hạnh phúc hơn không. Sự phân biệt này

quyết định cách tiêu tiền. Đổ ngân sách vào cảm biến và bảng điều khiển thì dễ thấy, dễ cắt băng khánh thành. Đổ vào chất lượng của một công viên, sự thân thiện của một dịch vụ công, sức sống của một khu chợ thì khó đo hơn nhiều, nhưng lại là thứ quyết định người ta có muốn sống ở đây không. Công nghệ nên là cái giá đỡ vô hình, đỡ lấy trải nghiệm con người, chứ không phải cái sân khấu để thành phố tự trưng bày sự hiện đại của mình.

Có thể thấy điều này ở nhiều đô thị Việt Nam đang chạy đua lắp camera, màn hình điều khiển, hệ thống giám sát thông minh và gọi đó là thành phố thông minh. Những thứ đó hữu ích. Nhưng một người dân sẽ không thấy thành phố mình đáng sống hơn chỉ vì có thêm cảm biến, nếu vỉa hè vẫn bị lấn không đi bộ nổi, công viên vẫn thiếu, thủ tục hành chính vẫn nhiều kê, con kênh trước nhà vẫn đen. Trật tự đúng phải ngược lại, lo cho vỉa hè, công viên, dòng kênh, cái chợ trước, rồi mới dùng công nghệ để giữ chúng sạch, an toàn và dễ tiếp cận hơn.

8.3.2. Mỗi người một thành phố và cái bắt của sự riêng lẻ

Xu hướng hiện nay cho thấy công nghệ sẽ ngày càng biết đủ về một người để đề xuất đúng con đường ít kẹt xe, đúng lớp học phù hợp con họ, đúng dịch vụ y tế họ cần trước cả khi họ kịp lo. Ở mặt tốt, đây là một thành phố hiểu cư dân của mình, giảm ma sát trong đời sống hằng ngày, nhường lại thời gian cho những gì đáng sống. Sự tiện lợi được may đo cho từng người là một món quà thật.

Hình dung một ứng dụng của thành phố năm 2050 dẫn một người dân Hà Nội đi đúng lộ trình ít kẹt xe nhất, gợi đúng lớp học thêm cho con, nhắc đúng lịch khám sức khỏe trước khi họ kịp lo.

Đó là một thành phố hiểu cư dân của mình và nó thật sự tiện. Cái được ở đây là có thật. Nhưng cá nhân hóa có một mặt tối mà những bản quy hoạch hào hứng thường lướt qua. Khi mỗi người chỉ được đề xuất đúng thứ hợp với mình, thành phố có nguy cơ vỡ thành hàng triệu bong bóng riêng lẻ, mỗi người một lộ trình, một nguồn tin, một nhóm quen, không còn mấy khoảng chung. Nhưng một nơi chốn sống được là nhờ những va chạm không định trước khi gặp một người khác mình ở quán nước, nghe một quan điểm lạ ngoài chợ. Nếu thuật toán tối ưu hóa đến mức xóa sạch những va chạm ấy, nó cho ta một thành phố tiện lợi mà cô đơn, hiệu quả mà rời rạc. Cá nhân hóa cần được cân bằng bằng một nỗ lực có chủ đích để giữ lại cái chung.

8.3.3. Bản sao số giúp mô phỏng tương lai

Một trong những công cụ mạnh nhất của quản trị đô thị tương lai là bản sao số, một mô hình ảo của cả thành phố, cập nhật theo thời gian thực, cho phép thử nghiệm trước khi làm thật. Muốn biết một tuyến phố đi bộ mới sẽ ảnh hưởng giao thông ra sao, một công viên đặt ở đâu thì nhiều người dùng nhất, một trận mưa lớn sẽ ngập chỗ nào, đều có thể mô phỏng trước. Đây là khả năng nhìn trước hệ quả mà các nhà quy hoạch xưa chỉ mơ tới.

Hãy hình dung một bản sao số của một phường ở Thành phố Hồ Chí Minh cho thấy đẹp một khu chợ tự phát lộn xộn để làm một trục đường thẳng sẽ giảm mười lăm phút kẹt xe mỗi ngày. Trên mô hình, đó là một quyết định đúng, các con số đều ủng hộ. Nhưng cái mô hình không thấy được là khu chợ ấy nuôi sống hàng trăm gia đình tiểu thương, là nơi cả một khu dân cư gặp gỡ mỗi sáng, là một mảnh hồn của khu phố. Tối ưu cái đo được, mười lăm phút, mà bào mòn cái không đo được, cả một mạng

lưới đời sống, có thể là một cái được nhỏ đổi một cái mất lớn. Bản sao số là tấm bản đồ rất chi tiết, nhưng bản đồ không phải vùng đất.

Một bản sao số dù tinh vi đến đâu cũng chỉ chép được cái đo được. Nó dựng lại chính xác dòng xe, lưu lượng người, nhiệt độ, độ ẩm, nhưng không dựng được cái hồn của một khu phố, lý do người ta thấy một nơi ấm áp còn nơi kia lạnh lẽo, dù trên mọi chỉ số chúng như nhau. Một thành phố tối ưu trên mô hình vẫn có thể là một nơi buồn tẻ để sống nếu ta quên mất phần không hiện lên trong dữ liệu. Nhưng bản sao số không chỉ dùng để mô phỏng tương lai. Nó còn có thể dựng lại quá khứ. Đây là chỗ nhiều địa phương Việt Nam đang bỏ trống. Viện Khảo cổ học đã phục dựng bằng hình ảnh ba chiều mặt bằng và kiến trúc cung điện thời Lý tại Hoàng thành Thăng Long, thậm chí đặt hình ảnh phục dựng ấy chồng lên bản đồ Hà Nội ngày nay. Về mặt kỹ thuật, phần khó nhất đã xong. Cái còn thiếu là bước biến nó thành trải nghiệm cho người bước vào khu di tích, để một người đứng trước nền móng lộ thiên có thể thấy công trình từng dựng trên đó, thấy lớp đất dưới chân mình thuộc triều đại nào, thấy cùng một mảnh đất đã được xây rồi phá rồi xây lại bao nhiêu lần. Ở đây bản sao số làm đúng việc mà nó mạnh nhất. Nó không thay thế nơi chốn thật, vì cái khiến người ta xúc động vẫn là đứng trên chính mảnh đất ấy. Nó chỉ trả lại cho người xem thứ mà thời gian đã lấy đi, tức là khả năng nhìn thấy những gì không còn nữa. Một tài sản đã nằm sẵn dưới lòng đất suốt mười ba thế kỷ và một mô hình đã dựng xong trong máy tính, giữa hai thứ đó chỉ còn thiếu một quyết định thiết kế trải nghiệm.

8.3.4. Robot làm việc để con người tận hưởng

Xu hướng hiện nay cho thấy phần lớn việc lặp lại trong đô thị, dọn vệ sinh, giao hàng, kiểm kê, bảo trì, nhiều khả năng sẽ dần do máy làm và thành phố vận hành với ít lao động thủ công hơn. Nhưng đích của tự động hóa không phải để con người làm nhiều hơn, mà để con người có thời gian cho những gì chỉ con người tạo được sáng tạo, chăm sóc, nghệ thuật, quan hệ. Giá trị dịch từ hiệu suất lao động sang chất lượng trải nghiệm. Với địa phương, đây là một sự đảo chiều chiến lược. Lợi thế thôi nằm ở chỗ có nhiều lao động rẻ, mà ở chỗ tạo được một môi trường sống giàu trải nghiệm và cảm xúc. Robot vận hành thành phố, con người làm cho thành phố đáng sống. Đó cũng là nghịch lý của tương lai, máy móc càng mạnh, trải nghiệm do con người tạo ra càng thành tài sản quý nhất của một nơi chốn.

Hãy hình dung một khu du lịch ở Việt Nam trong hai mươi năm tới, nơi robot lo hết phần hậu cần dọn phòng, giao đồ, cắt cỏ, vận chuyển. Điều đó giải phóng con người khỏi việc nặng. Nhưng nó không tự động làm khu ấy đáng đến hơn. Cái khiến khách quay lại vẫn sẽ là những thứ chỉ người làm được, một hướng dẫn viên kể chuyện làng mình bằng cả ký ức tuổi thơ, một nghệ nhân dạy khách nặn tò he, một bà chủ homestay nấu bữa cơm như đãi người nhà. Robot lo cái nền để con người rảnh tay làm đúng cái phần người ấy. Nơi nào hiểu và đầu tư vào phần người, thay vì chỉ khoe dàn robot, sẽ thắng. Có thể gói nghịch lý này trong một câu, máy càng làm thay con người nhiều việc, thì đúng những gì chỉ con người làm được lại càng đắt giá. Tự động hóa không hạ giá con người, nó lọc ra phần người đáng giá nhất và đẩy giá phần ấy lên.

8.3.5. Không gian công cộng trở thành tài sản quý nhất

Càng nhiều hoạt động dời lên môi trường số, giá trị của những nơi con người gặp nhau trực tiếp càng tăng. Nếu thế kỷ XX coi hạ tầng giao thông là nền tảng phát triển, thì giữa thế kỷ này, không gian công cộng sẽ là hạ tầng của trải nghiệm và vốn xã hội. Hơn nửa thế kỷ trước, Jane Jacobs đã cảnh báo trong “Cái chết và sự sống của các đô thị lớn ở Mỹ” rằng những nhà quy hoạch mê các đại lộ và cao ốc thường giết chết chính cái vỉa hè đông đúc, cái “vũ điệu đường phố” đã làm nên sức sống và sự an toàn của một khu phố. Lời cảnh báo ấy hôm nay còn đúng hơn. Một thành phố đáng sống không đo bằng số màn hình LED, mà bằng số nơi con người muốn dành thời gian cho nhau: công viên, quảng trường, phố đi bộ, bờ sông, chợ, thư viện, quán cà phê, lễ hội.^[1]

Điều đặc biệt là những giá trị này gần như không số hóa hoàn toàn được. Một ứng dụng có thể gợi ý một quán phù hợp, nhưng không thay được cảm giác ngồi dưới tán cây một chiều mát, nghe trẻ con chơi trong công viên, tình cờ gặp một người quen ở chợ. Và những khoảng ấy không chỉ dễ chịu, chúng có giá trị đo được, nghiên cứu được dẫn trong Báo cáo Hạnh phúc Thế giới cho thấy chỉ hai mươi phút trong một công viên đã đủ cải thiện tâm trạng con người. Vậy tại sao trong ngân sách của quá nhiều thành phố, cái công viên vẫn bị xếp vào cột chi phí, còn cái bãi đỗ xe lại được xem là đầu tư? Câu hỏi ấy để lộ một sự nhầm lẫn về giá trị mà nền kinh tế trải nghiệm buộc phải sửa, không gian công cộng thôi là khoản chi phúc lợi, nó là một khoản đầu tư sinh lợi dài hạn.

.....
1. Jacobs, J. (1961). The Death and Life of Great American Cities. New York: Random House.

Một minh chứng là Hồ Gươm mỗi cuối tuần. Khi khu vực quanh hồ thành phố đi bộ, nó biến thành một cái sân chung khổng lồ của cả thành phố cho người già tập dưỡng sinh, trẻ con chơi, người trẻ trượt patin, các nhóm nhảy, khách du lịch, tất cả cùng một không gian. Ở tầm quốc tế, Copenhagen đã biến cả một thành phố thành hình mẫu về điều này, ưu tiên người đi bộ và xe đạp đến mức chính sự đáng đi bộ ấy, cùng niềm tin xã hội cao, trở thành lý do nó liên tục đứng đầu các bảng xếp hạng đô thị đáng sống. Không một màn hình nào tạo ra được bầu không khí ấy và cũng khó có công trình thương mại nào sinh ra nhiều gắn bó đến thế. Mỗi công viên được chăm, mỗi quảng trường đông người, mỗi phố đi bộ có hồn đều làm tăng sức khỏe cộng đồng, vốn xã hội, sức hấp dẫn và cả giá trị bất động sản quanh đó. Nghịch lý của thành phố tương lai là công nghệ càng hiện đại, con người càng cần những nơi để sống chậm và cảm nhận sự hiện diện của nhau.

8.3.6. Thành phố của sức khỏe và hạnh phúc

Suốt thế kỷ XX, thành công của một thành phố được đo bằng GDP, số nhà máy, chiều cao các tòa nhà. Giữa thế kỷ này, khi thu nhập tăng và xã hội bước vào kỷ nguyên trường thọ, đích của phát triển sẽ đổi. Con người không chỉ muốn sống lâu hơn mà muốn sống khỏe hơn, hạnh phúc hơn, có nhiều năm sống chất lượng hơn. Thành phố tương lai vì thế sẽ được thiết kế trước hết cho sức khỏe với đường ưu tiên người đi bộ và xe đạp, công viên và hành lang xanh thành hạ tầng thiết yếu, vận động được lồng vào nhịp sống hằng ngày.

Rằng sức khỏe đang thành một ngành kinh tế khổng lồ không còn là dự cảm mà là con số. Theo Global Wellness Institute, nền

kinh tế chăm sóc sức khỏe toàn cầu đã đạt khoảng sáu nghìn tám trăm tỷ đô la năm 2024, gấp đôi so với năm 2013 và được dự báo tiến tới gần mười nghìn tỷ vào năm 2029. Để dễ hình dung, con số ấy đã lớn hơn cả ngành du lịch, lớn hơn ngành công nghệ thông tin và gấp gần bốn lần ngành dược phẩm. Đáng chú ý hơn với Việt Nam, y học cổ truyền và bổ trợ được dự báo là một trong những phân khúc tăng nhanh nhất trong những năm tới. Sức khỏe không còn chỉ là chuyện chữa bệnh, nó đang thành một trong những nền kinh tế trải nghiệm lớn nhất hành tinh.^[1]

Việt Nam có sẵn nhiều mảnh ghép cho thị trường khổng lồ này mà chưa xâu thành chuỗi. Suối khoáng nóng ở nhiều tỉnh, khí hậu mát của vùng cao, dược liệu bản địa, các bài thuốc dưỡng sinh, thiền, ẩm thực lành. Ở nơi khác, những thứ ấy rời rạc và bị coi là tài nguyên đơn lẻ. Nếu được gắn kết thành một hành trình chăm sóc sức khỏe trọn vẹn, chúng có thể thành một điểm đến chữa lành mà một người từ Hàn Quốc, Nhật Bản hay châu Âu sẵn sàng bay tới và ở lại hàng tuần, chi trả cao. Đó là cạnh tranh bằng số năm sống khỏe mà một nơi chốn tạo thêm được, chứ không phải bằng số công trình biểu tượng nó xây lên.

Với địa phương, điều này viết lại cả thước đo lẫn chiến lược. Một nơi chốn có thể hút cư dân, nhân tài và du khách không chỉ vì việc làm, mà vì khả năng mang lại một cuộc sống cân bằng và khỏe mạnh. Điều này không còn là lý thuyết, những bảng xếp hạng đô thị đáng sống được theo dõi nhiều nhất, như chỉ số của Economist Intelligence Unit, đều chấm điểm nặng ở y tế, giáo dục, văn hóa và môi trường, chứ không phải ở quy mô kinh tế hay số công trình. Sức khỏe tinh thần cũng thành một tiêu

.....
1. Nguồn: Global Wellness Institute, Global Wellness Economy Monitor 2025. Con số khoảng 6.800 tỷ đô la năm 2024 và dự báo gần 9.800 tỷ vào năm 2029, so sánh với du lịch, công nghệ thông tin và dược phẩm cùng nguồn. Đây là ước lượng thị trường.

chí phát triển, trong một thế giới kết nối liên tục và đầy áp lực, những không gian để nghỉ ngơi, kết nối với thiên nhiên và với nhau góp phần giảm cô đơn, căng thẳng không kém bất kỳ tiến bộ công nghệ nào. Thành phố trải nghiệm của tương lai nhiều khả năng sẽ không cạnh tranh bằng việc xây thêm công trình biểu tượng, mà bằng số năm sống khỏe mạnh và hạnh phúc nó tạo thêm cho mỗi cư dân.

8.3.7. Thành phố của mọi thế hệ

Nhiều thập kỷ, quy hoạch đô thị được thiết kế cho một “công dân trung bình”, một người trưởng thành khỏe mạnh, đang đi làm, đi ô tô. Nhưng xã hội 2050 rất khác. Trẻ em cần không gian khám phá an toàn. Thanh niên cần cơ hội học tập và khởi nghiệp. Người cao tuổi cần một môi trường để sống độc lập. Người khuyết tật cần tiếp cận bình đẳng. Một thành phố trải nghiệm không thiết kế cho một nhóm, mà cho toàn bộ vòng đời con người.

Thử nghĩ về một công viên bờ sông lý tưởng ở một thành phố Việt Nam. Buổi sáng, người già ra tập thể dục, đánh cờ, trò chuyện. Ban ngày, trẻ con có chỗ chơi an toàn, cha mẹ đẩy xe nô đùa trên lối đi phẳng. Chiều tối, người trẻ chạy bộ, hẹn hò, các nhóm tụ tập. Cuối tuần, cả gia đình ba thế hệ cùng ra picnic. Cùng một không gian phục vụ mọi lứa tuổi cùng lúc và chính vì thế mà nó luôn sống. Đó là hình mẫu của thiết kế bao trùm, ngược với những khu chỉ dành cho một nhóm trong một khung giờ rồi vắng lặng phần còn lại của ngày. Khi một nơi hợp với người già, nó thường cũng hợp với trẻ nhỏ, với người khuyết tật, với tất cả.

Điều này đòi hỏi tư duy thiết kế bao trùm. Đường phố không chỉ đẹp mà dễ tiếp cận. Giao thông công cộng thân thiện với xe

đẩy trẻ em và xe lăn. Biển chỉ dẫn rõ với cả người già, trẻ nhỏ, người nước ngoài. Đặc biệt, trong xã hội trường thọ, ranh giới giữa các nhóm ngày càng mờ, một người có thể vừa là cư dân, vừa làm việc từ xa, vừa là du khách ngay tại thành phố của mình. Thước đo của một thành phố trải nghiệm vì thế rất người, một thành phố thành công không phải nơi chỉ hấp dẫn một nhóm trong một giai đoạn ngắn, mà nơi mỗi con người đều tìm được chỗ đứng của mình ở mọi chặng của cuộc đời. Khi một thành phố hợp với trẻ em, thân thiện với người già, dễ tiếp cận với người khuyết tật và đáng sống với cư dân, nó cũng thành điểm đến hấp dẫn nhất với du khách.

8.3.8. Thành phố biết học

Có một khác biệt tinh tế giữa một thành phố thông minh và một thành phố biết học. Thành phố thông minh thu thập dữ liệu để vận hành hiệu quả hơn hôm nay. Thành phố biết học dùng chính dòng dữ liệu và phản hồi ấy để mỗi năm hiểu cư dân của mình tốt hơn năm trước và tự điều chỉnh theo. Đây là chỗ nối lại với ý tưởng về dữ liệu và vòng phản hồi đã bàn ở Chương 2, một nơi chốn, cũng như một doanh nghiệp, chỉ cải thiện được trải nghiệm nếu nó thực sự lắng nghe và biến cái nghe được thành hành động.

Trong thực tế, điều này nghĩa là gì. Là dữ liệu thời gian thực về dòng người, giao thông, chất lượng không khí, giúp thành phố phản ứng trước khi sự cố xảy ra. Là những kênh phản hồi số để cư dân báo một ổ gà, góp ý một công viên, chấm điểm một dịch vụ công và thấy ý kiến của mình dẫn tới thay đổi thật. Một thành phố biết học không cố đoán đúng mọi thứ ngay từ đầu, nó chấp nhận rằng mình sẽ sai và xây sẵn cơ chế để sửa nhanh.

Một quảng trường hay tuyến phố đi bộ mới ở Việt Nam là chỗ để thử tư duy này. Cách làm cũ là thiết kế trên bản vẽ theo giả định, xây xong rồi để đó, dù người dân có dùng như dự tính hay không. Cách của một thành phố biết học là quan sát người ta thực sự đi lối nào, ngồi ở đâu, tránh chỗ nào, mấy giờ thì đông, rồi điều chỉnh thêm ghế chỗ người hay ngồi, thêm bóng mát chỗ người tránh nắng, đổi giờ cấm xe theo nhịp sống thật. Cũng vậy, khi người dân báo một điểm ngập, một đèn hỏng, một vỉa hè bị lấn qua ứng dụng và thấy nó được xử lý, họ học được rằng tiếng nói của mình có trọng lượng và chính điều đó nuôi lại niềm tin. Thành phố lắng nghe thì cư dân mới gắn bó.

Nhưng ở đây có một ranh giới phải canh rất kỹ và lịch sử gần đây cho thấy nó dễ bị vượt qua. Một thành phố càng biết nhiều về cư dân thì càng có nguy cơ trượt từ thấu hiểu sang giám sát. Ranh giới giữa một nơi chốn quan tâm đến bạn và một nơi chốn theo dõi bạn mỏng hơn nhiều người tưởng và nó nằm ở ba câu hỏi: dữ liệu được thu để phục vụ ai, người dân có quyền biết và từ chối không và quyền lực mà dữ liệu ấy trao cho chính quyền có bị ràng buộc không. Một thành phố biết học mà không có những ràng buộc ấy không phải một thành phố khôn ngoan, mà là một cỗ máy giám sát được sơn màu tiện ích. Cái quyết định không phải công nghệ, mà là thể chế và niềm tin đặt quanh nó.

8.3.9. Ai trả tiền? trải nghiệm là khoản đầu tư, không phải khoản chi

Có một câu hỏi mà những trang viết say sưa về công viên, quảng trường và không gian công cộng thường lảng tránh và đó cũng là câu hỏi một tờ báo kinh tế nghiêm túc sẽ đặt ra ngay, ai trả tiền cho tất cả những thứ đẹp đẽ ấy? Một công viên không tự mọc lá rồi tự

quét lá của mình. Một quảng trường luôn sạch cần người dọn mỗi đêm. Một dòng kênh trong cần cả một hệ thống xử lý nước thải đất đỏ phía sau. Một khu phố đi bộ có hỗn cần bảo vệ, chiếu sáng, nhà vệ sinh, duy tu, năm này qua năm khác. Trải nghiệm miễn phí với người hưởng nó, nhưng chưa bao giờ miễn phí với người tạo ra nó.

Đây chính là chỗ nối thẳng với Chương 4, nơi cuốn sách lập luận rằng nơi chốn có bảy nhóm tài sản. Điểm mấu chốt là tài sản nào cũng cần được bảo trì, nếu không nó thành nợ. Một cây cầu không duy tu sẽ sập. Một di sản không trùng tu sẽ mục. Một cộng đồng không được nuôi dưỡng sẽ rạn. Cái công viên hôm nay là niềm tự hào, nếu mười năm không ai chăm, sẽ thành một khoảng đất hoang mà thành phố phải tốn tiền rào lại. Không gian công cộng không phải một món quà tặng một lần rồi thôi, nó là một cam kết chi tiêu dài hạn và bất kỳ ai hứa hẹn một thành phố đáng sống mà không nói tới hóa đơn duy tu của nó đều đang bán một giấc mơ thiếu trung thực.

Nhưng nói trải nghiệm tốn tiền không phải để can ngăn, mà để đổi cách nhìn. Sai lầm phổ biến là ghi những khoản này vào cột chi phí, cột phúc lợi, thứ đầu tiên bị cắt khi ngân sách eo hẹp. Cách nhìn đúng hơn là xem chúng như khoản đầu tư. Một công viên được chăm tốt làm tăng giá bất động sản quanh nó, cải thiện sức khỏe cộng đồng nên giảm chi phí y tế, giữ chân cư dân và hút nhân tài. Một khu phố đi bộ sống động nuôi hàng trăm cửa hàng đóng thuế. Tiền bỏ vào đó quay lại, chỉ là quay lại theo những đường vòng mà một bảng kế toán một năm khó bắt được. Trải nghiệm là khoản đầu tư có suất sinh lời chậm mà bền, chứ không phải khoản tiêu dùng rồi mất.

Có một mặt của phép tính mà lối quản trị chạy theo các chỉ số ngắn hạn gần như không bao giờ ghi vào sổ, vì nó không

xuất hiện trên bất kỳ hóa đơn nào, chi phí của việc không đầu tư. Không xây công viên thì tiết kiệm được ngân sách năm nay, nhưng chi phí y tế cho một dân số ít vận động, béo phì, căng thẳng sẽ dâng lên trong hai mươi năm tới. Không bảo tồn di sản thì đỡ một khoản trùng tu, nhưng khi khu phố cổ mất hồn, cả thương hiệu địa phương sụt theo và tiền quảng bá để bù lại còn đắt hơn nhiều. Không giữ được cư dân và người trẻ thì trước mắt chẳng mất gì, nhưng một thành phố già đi và chảy máu chất xám sẽ trả giá bằng chính tương lai của nó. Không đầu tư vào trải nghiệm thì chi phí để thu hút mỗi du khách, mỗi nhân tài, mỗi đồng vốn cứ năm sau cao hơn năm trước, vì nơi chốn ngày một nhạt đi. Những khoản này không nằm trong dự toán, nhưng chúng có thật và thường lớn hơn nhiều khoản lẽ ra phải chi. Không đầu tư cũng là một quyết định, chỉ là một quyết định rất tốn kém mà hóa đơn được gửi đến muộn, cho một nhiệm kỳ khác thanh toán.

Dù vậy, phải sòng phẳng về mặt trái, kéo rơi vào lối nghĩ cứ chi cho trải nghiệm là đúng. Không phải khoản nào cũng sinh lời. Có những nơi đã đổ tiền vào những đại công viên, những quảng trường hoành tráng, những nhà hát biểu tượng để rồi chúng vắng người và thành gánh nặng duy tu đè lên ngân sách nhiều thế hệ. Một nhà hát opera ở một thành phố không có khán giả opera là một khoản đầu tư tồi, dù nó đẹp. Ranh giới giữa đầu tư khôn ngoan và lãng phí phô trương nằm ở một câu hỏi tinh tế, cái này có thực sự phục vụ đời sống của con người ở đây không, hay chỉ để lãnh đạo có cái mà cắt băng khánh thành? Chi cho trải nghiệm là cần, nhưng chi đúng còn quan trọng hơn chi nhiều.

8.4. NHỮNG ĐỊA PHƯƠNG CHIẾN THẮNG

Trong phần lớn lịch sử hiện đại, quốc gia là đơn vị cạnh tranh chính của kinh tế thế giới. Nhưng thế kỷ XXI, khi công nghệ làm mờ khoảng cách địa lý và con người có nhiều quyền lựa chọn hơn bao giờ, cuộc cạnh tranh đang dịch xuống một cấp nhỏ hơn giữa các thành phố, các vùng, những nơi chốn. Nhân tài chọn nơi để sống. Doanh nghiệp chọn nơi để đầu tư. Người nghỉ hưu chọn nơi để dưỡng già. Trong một thế giới như vậy, lợi thế không còn thuộc về nơi có vị trí thuận lợi hay tài nguyên dồi dào, mà về nơi mang lại trải nghiệm sống tốt nhất. Câu hỏi trung tâm của một chiến lược phát triển, vì thế, không còn là làm sao thu hút nhiều người đến hơn, mà làm sao để nhiều người muốn ở lại hơn. Chính từ sự dịch chuyển câu hỏi ấy mà hình thành những địa phương chiến thắng của nền kinh tế trải nghiệm.

Để thấy rõ đâu là địa phương chiến thắng, sẽ hữu ích nếu hình dung kẻ đối lập của nó, một nhân vật lớn vờn suốt cả chương này và cả cuốn sách. Hãy gọi đó là Thành phố KPI. Đây là kiểu đô thị đo lường mọi thứ và hiểu rất ít. Nó chạy theo GDP, theo lượt khách, theo số công trình cất bằng khánh thành, theo số camera lắp được, theo thứ hạng trên một bảng xếp hạng nào đó. Mỗi con số ấy đều tăng đều đặn và trên báo cáo, Thành phố KPI luôn thành công. Chỉ có điều, người trẻ vẫn lặng lẽ rời đi, khách đến một lần không quay lại và cư dân, nếu được hỏi thật lòng, không thấy nơi mình sống đáng yêu hơn năm ngoái.

Đối diện với nó là Thành phố Trải nghiệm, kiểu đô thị hỏi những câu khó đo hơn, người ta có muốn ở lại không, có tự hào không, có thấy thuộc về không. Cả chương này, ở tầng sâu, là cuộc đối thoại giữa hai mô hình ấy. Không phải vì các con số vô dụng, một thành phố mù số liệu cũng thất bại, mà vì con số chỉ

là cái bóng của giá trị, không phải bản thân giá trị. Thành phố KPI nhằm cái bóng với vật thật. Đó là sai lầm mà phần còn lại của chương sẽ mổ xẻ từ nhiều phía.

Nhưng phải nói thẳng một điều mà phần lớn sách về chủ đề này né tránh, kéo cuốn sách rơi vào một thứ lạc quan một chiều, không phải mọi địa phương đều thắng trong nền kinh tế trải nghiệm và trải nghiệm không phải con đường duy nhất dẫn tới thịnh vượng. Có những nơi giàu lên mà gần như không cần đến trải nghiệm theo nghĩa cuốn sách này bàn. Một thị trấn ngồi trên mỏ dầu, một khu vực trở thành trung tâm dữ liệu hay tài chính, một vùng bám vào một chuỗi cung ứng công nghệ, có thể thịnh vượng nhờ tài nguyên, vốn hay vị trí trong mạng lưới toàn cầu, chứ không nhờ nó đáng sống hay đáng nhớ. Trong kỷ nguyên trí tuệ nhân tạo, một số nơi sẽ giàu lên chỉ vì tình cờ nắm giữ đúng hạ tầng tính toán hay đúng nhân lực mà làn sóng công nghệ cần, bất kể chất lượng nơi chốn của chúng.

Chiều ngược lại cũng đúng và còn đáng suy nghĩ hơn. Có những nơi sở hữu tài sản trải nghiệm tuyệt vời mà vẫn nghèo, hoặc không giữ được cái giàu, vì thể chế yếu, hạ tầng kém, dân số giảm, hay nằm ở một vị trí bất lợi. Trải nghiệm là điều kiện ngày càng cần, nhưng hiếm khi là điều kiện đủ. Nhà kinh tế đô thị Edward Glaeser từng lập luận rằng thứ làm nên một thành phố thịnh vượng tốt cuộc là con người và những gì họ tạo ra khi ở gần nhau, chứ không phải các tòa nhà. Cuốn sách này đồng tình và thêm một vế^[1], trong thế kỷ của trí tuệ nhân tạo, chính chất lượng của sự ở gần nhau ấy, tức trải nghiệm và sự gắn bó, sẽ ngày càng quyết định. Nhưng nó quyết định cùng với thể chế và

.....
1. Glaeser, E. L. (2011). *Triumph of the City*. New York: Penguin Press. Xem thêm Storper, M., & Scott, A. J. (2009). Rethinking Human Capital, Creativity and Urban Growth. *Journal of Economic Geography*, 9(2), 147-167.

hạ tầng, chứ không thay được chúng. Giữ được sự phân biệt ấy là giữ được sự trung thực.

8.4.1. Chiến thắng không còn là nhiều khách nhất

Nhiều năm, thành công của một địa phương được đo bằng số lượt khách mỗi năm, càng đông càng được coi là thắng. Nhưng chỉ số ấy ngày càng lộ ra giới hạn. Một triệu lượt khách đi về trong ngày có thể tạo ra giá trị thấp hơn nhiều so với một trăm nghìn người ở lại lâu, chi tiêu nhiều và hình thành quan hệ bền với nơi chốn. Địa phương chiến thắng không phải nơi hút nhiều người nhất, mà nơi hút đúng những người tạo ra nhiều giá trị nhất.

Barcelona và Venice từng trải qua đúng bài học đắt mà nhiều điểm nóng du lịch đang học, ở Việt Nam lẫn trên thế giới. Vào những dịp cao điểm, một bãi biển có thể đón hàng vạn người trong vài ngày, nhưng phần lớn đi về trong ngày, ăn một bữa, xả một đồng rác, rồi để lại một hạ tầng kiệt sức và một cộng đồng mệt mỏi. Cả hai đã đi trước trên con đường ấy và ném trái đắng, quá tải du khách đến mức cư dân xuống đường phản đối, người bản địa bị đẩy khỏi khu trung tâm, chính quyền buộc phải tìm cách hạn chế lượng khách để cứu lấy chất lượng sống. Trong khi đó, một điểm đến ít ồn ào hơn nhưng giữ khách ở lại vài đêm, khiến họ đi chợ, ăn quán địa phương, thuê xe của người bản địa, quay lại vào năm sau, lại lặng lẽ tạo ra nhiều giá trị hơn hẳn. Con số lượt khách trên báo cáo và giá trị thật đọng lại cho địa phương thường là hai câu chuyện khác nhau.

Vì thế địa phương chiến thắng không tối đa hóa lượt khách, mà tối đa hóa giá trị vòng đời của mỗi mối quan hệ. Ít người hơn nhưng ở lâu hơn, quay lại nhiều hơn và giới thiệu nhiều hơn tạo ra thịnh vượng bền hơn rất nhiều so với chạy theo những kỷ lục về số lượng.

8.4.2. Địa phương hấp dẫn nhất là nơi cư dân muốn ở

Nhiều năm, không ít địa phương dồn phần lớn nguồn lực để hút du khách và nhà đầu tư, trong khi chính cư dân của mình lại muốn rời đi. Đó là một nghịch lý đáng phải xem xét. Nếu một nơi chốn không đủ hấp dẫn với những người sống ở đó mỗi ngày, rất khó để nó thành một điểm đến bền vững với những người chỉ ghé vài hôm. Địa phương chiến thắng là nơi cư dân chủ động chọn ở lại, không chỉ vì công việc hay gia đình, mà vì tin đây là nơi mình có thể dựng một cuộc đời tốt và già đi trong an tâm.

Một phép thử đơn giản cho bất kỳ địa phương nào, hãy hỏi chính người trẻ lớn lên ở đó rằng học xong họ có muốn về không. Ở nhiều tỉnh, câu trả lời buồn là không, họ học xong thì ở lại thành phố lớn và quê nhà dần chỉ còn người già. Đó là dấu hiệu của một nơi đang mất dần sức sống, dù các con số du lịch hay đầu tư có thể vẫn đẹp. Ngược lại, một nơi mà người trẻ muốn về lập nghiệp, người tỉnh khác muốn chuyển đến sống, gia đình muốn ở lại nuôi con, là một nơi đang tích lũy đúng thứ tài sản khó thay nhất, con người. Một thành phố không vĩ đại khi nhiều người muốn đến tham quan, mà khi nhiều người muốn dựng cuộc đời mình ở đó.

Vì thế, tỷ lệ cư dân tiếp tục gắn bó với địa phương sẽ thành một chỉ số quan trọng không kém tốc độ tăng trưởng. Một nơi liên tục mất người trẻ, mất nhân tài, mất các gia đình trẻ sẽ khó giữ sức sống dài hạn, dù lượng khách hay vốn đầu tư có tăng đến đâu. Ở tầng sâu nhất là cảm giác thuộc về, thứ không xây được chỉ bằng hạ tầng hay chính sách. Người ta gắn bó với một nơi vì có ký ức, có bạn bè, có những góc quen và thấy mình là một phần của nơi ấy. Khi cư dân hạnh phúc, du khách sẽ hài lòng, khi cư dân tự hào, thương hiệu địa phương tự nhiên hình thành.

8.4.3. Nhân tài chọn nơi chốn trước khi chọn công việc

Trong nền kinh tế công nghiệp, việc làm quyết định nơi sống. Trong nền kinh tế tri thức và làm việc từ xa, quan hệ ấy đang đảo ngược. Ngày càng nhiều người, nhất là lao động trình độ cao, chọn nơi mình muốn sống trước, rồi mới tìm việc phù hợp. Với họ, chất lượng sống là một phần của thu nhập. Mức lương chỉ là một trong nhiều yếu tố, cùng cân nặng với chất lượng giáo dục cho con, môi trường trong lành, y tế tin cậy, không gian công cộng và một cộng đồng cởi mở.

Nhà đô thị học Richard Florida đã gọi tên xu hướng này từ đầu thế kỷ với khái niệm “tầng lớp sáng tạo”^[1], lập luận của ông là các thành phố thịnh vượng nhờ thu hút được những con người sáng tạo và những người ấy chọn nơi sống dựa trên chất lượng sống, sự khoan dung và đời sống văn hóa, chứ không chỉ theo việc làm. Luận điểm ấy từng gây tranh cãi, nhưng hai thập kỷ và một cuộc cách mạng làm việc từ xa sau đó, cái lõi của nó càng đúng.

Cần dừng lại ở đây, vì dẫn Florida thuận chiều mà không nói phần còn lại là thiếu trung thực với chính người đọc. Lý thuyết tầng lớp sáng tạo đã hứng chịu một trong những đợt phản biện gay gắt nhất mà ngành nghiên cứu đô thị từng dành cho một khái niệm phổ biến đến vậy. Các nhà phê bình chỉ ra rằng chỉ số khoan dung của Florida đo tương quan chứ không chứng minh nhân quả, rằng nhân tài có thể đang theo việc làm và theo giá nhà chứ không theo đời sống văn hoá và rằng nhiều thành phố đã đầu tư vào quán cà phê, phố nghệ thuật và các dấu hiệu bề mặt của sự sáng tạo mà không thấy tăng trưởng nào đi kèm.

1. Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books.

Đáng chú ý hơn cả là chính Florida đã tự phê phán. Trong Cuộc khủng hoảng đô thị mới, xuất bản năm 2017, ông thừa nhận rằng sự trỗi dậy của tầng lớp sáng tạo đã đi kèm một cái giá mà cuốn sách năm 2002 của ông không lường hết, đó là giá nhà tăng vọt, cư dân cũ bị đẩy ra khỏi khu phố của mình và khoảng cách giàu nghèo doãng rộng ngay bên trong những thành phố thành công nhất. Chính những nơi thu hút nhân tài giỏi nhất lại trở thành những nơi khó sống nhất đối với người không thuộc nhóm ấy. Florida gọi đó là nghịch lý của chiến thắng đô thị.

Sự tự phê phán ấy không bác bỏ luận điểm của mục này, nhưng nó đặt một điều kiện. Thu hút nhân tài bằng chất lượng sống là một chiến lược có thật, song nếu địa phương không đồng thời giữ được khả năng chi trả nhà ở cho người đang sống ở đó, thì thứ nó tạo ra không phải một nơi chốn thịnh vượng mà là một cuộc thay máu dân cư có trật tự. Đây chính xác là khoản nợ trải nghiệm đã được mô tả ở Chương 4, chỉ khác là lần này người trả nợ là cư dân cũ. Một thành phố hút được nhân tài mà đẩy đi giáo viên, y tá và thợ sửa ống nước của chính mình thì chưa thắng, nó chỉ mới đổi người.

Đà Lạt cho thấy điều đó ở Việt Nam. Không ít người trẻ làm trong ngành sáng tạo, công nghệ, thiết kế đã rời các đô thị lớn để lên đó sống, làm việc từ xa, mở quán, mở xưởng, dù thu nhập có khi thấp hơn. Cái kéo họ đến không phải một khu công nghiệp hay một gói ưu đãi thuế, mà khí hậu, cảnh quan, một nhịp sống chậm và một cộng đồng dễ chịu. Ở tầm quốc tế, hiện tượng này còn rõ hơn, Berlin thu hút cả một thế hệ nghệ sĩ và người khởi nghiệp không phải vì lương cao, mà vì rẻ, tự do và có một đời sống văn hóa sôi động, để rồi chính lớp người ấy kéo theo doanh nghiệp và vốn. Nhân tài đã chọn nơi chốn trước, rồi mang việc theo sau. Điều này viết lại chiến lược, các địa phương sẽ ngày

càng phải cạnh tranh bằng trường học tốt hơn, không khí sạch hơn, không gian xanh nhiều hơn, thay vì chỉ bằng ưu đãi và giá thuê đất rẻ.

Vì thế, địa phương chiến thắng không phải nơi có nhiều việc làm nhất, mà nơi nhân tài muốn dựng cuộc sống của mình. Doanh nghiệp có thể đuổi theo nhân tài, nhưng nhân tài sẽ đuổi theo những nơi chốn mang lại chất lượng sống cao. Nơi nào giữ được nhân tài, nơi đó rốt cuộc sẽ thu hút được doanh nghiệp, đổi mới và tăng trưởng dài hạn.

Và điều đáng nói là chính doanh nghiệp cũng đang trở thành một dạng người tiêu dùng trải nghiệm, dù ít ai gọi tên như vậy. Một công ty chọn nơi đặt trụ sở hay mở nhà máy không chỉ nhìn giá thuê đất và ưu đãi thuế nữa. Họ hỏi, ở đây có tuyển được người giỏi không, những người ấy có chịu chuyển đến sống không, chất lượng sống có đủ để giữ chân họ không, con cái nhân viên có trường tốt để học không, thành phố này có một cái tên khiến nhân viên tự hào khi nói mình làm việc ở đây không. Nói cách khác, doanh nghiệp mua chính cái trải nghiệm nơi chốn mà nó đặt vào, y như một cư dân hay một du khách, chỉ với quy mô lớn hơn và tính toán kỹ hơn.

Một địa phương muốn hút doanh nghiệp cần đọc được đúng thứ mà doanh nghiệp thật sự tìm và ngày nay thứ ấy đã dịch khỏi bảng giá đất sang chất lượng con người, chất lượng sống và sức mạnh của thương hiệu địa phương. Nhà chiến lược Michael Porter từng chỉ ra rằng lợi thế cạnh tranh của một vùng thường đến từ các cụm ngành, những hệ sinh thái nơi doanh nghiệp, nhân lực, nhà cung cấp và tri thức tụ lại và nuôi nhau. Điều đáng nói là những cụm ấy không mọc lên từ giá thuê rẻ, mà từ nơi con người giỏi muốn sống. Một khu công nghiệp có thể sao chép ở bất

cứ đâu, nhưng một hệ sinh thái nơi nhân tài muốn ở, cộng đồng biết hợp tác, trường học tốt và một cái tên đáng tin thì không. Chính vì thế, đầu tư vào chất lượng sống không phải là tiêu tiên cho cư dân rồi bỏ quên doanh nghiệp, mà là cách thu hút doanh nghiệp hiệu quả nhất trong dài hạn^[1], lo cho con người, thì vốn sẽ theo người mà đến.

8.4.4. Người quay lại tạo nhiều giá trị hơn người mới

Marketing truyền thống dồn phần lớn ngân sách để giành khách mới. Nhưng trong nền kinh tế trải nghiệm, giá trị lớn nhất thường không đến từ người đến lần đầu, mà từ người quyết định quay lại. Mỗi lần quay lại là một bằng chứng rằng trải nghiệm đã đủ tốt để thành một phần trong đời họ. Tỷ lệ quay lại, vì thế, là một trong những chỉ số quan trọng nhất của một nơi chốn, phản ánh chất lượng và sự gắn bó, những thứ không mua được bằng quảng cáo.

Nhiều du khách nước ngoài mê Việt Nam kể cùng một hành trình, lần đầu đến như một chuyến ba lô ngắn, vài năm sau quay lại lâu hơn, rồi thành người năm nào cũng ghé, rồi dẫn cả gia đình và bạn bè sang. Có người cuối cùng mở một quán cà phê ở Hội An hay một lớp dạy tiếng Anh ở Đà Nẵng. Giá trị của họ không dừng ở tấm vé đầu tiên, mà tích qua nhiều năm và nhiều vai trò, từ khách, thành người quen, thành nhà đầu tư nhỏ, thành một phần của cộng đồng. Và họ là những người kể chuyện Việt Nam đáng tin nhất, vì họ kể bằng trải nghiệm thật, không phải bằng ngân sách quảng bá.

.....
1. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.

Giá trị ấy được khuếch đại khi nhìn theo cả vòng đời. Đây cũng là chỗ nối lại lập luận xuyên suốt cuốn sách, từ giá trị vòng đời ở Chương 6 đến thương hiệu ở Chương 7, người quay lại chính là những đại sứ đáng tin nhất. Người mới mang đến cơ hội, nhưng người quay lại tạo ra tài sản. Đó là khác biệt giữa một nơi chỉ biết thu hút và một nơi biết gắn kết.

8.4.5. Thịnh vượng là kết quả của sự tích lũy

Suốt thế kỷ XX, thành công của một địa phương thường được đo bằng tốc độ tăng trưởng, GDP tăng bao nhiêu, bao nhiêu dự án, bao nhiêu lượt khách, bao nhiêu công trình mới. Đây chính là bảng điểm mà Thành phố KPI tôn thờ. Những con số ấy vẫn quan trọng, nhưng chúng chỉ phản ánh phần đang chảy qua của hiện tại. Chúng chưa nói được địa phương đang giàu lên hay chỉ đang tiêu dần những gì tích được từ quá khứ. Tăng trưởng là dòng tiền đi qua. Thịnh vượng là giá trị còn ở lại. Và đây là chỗ Thành phố KPI dễ tự lừa mình nhất, nó có thể vừa lập kỷ lục tăng trưởng vừa đang nghèo đi, nếu mỗi điểm phần trăm ấy được mua bằng một mảnh di sản bị phá, một cộng đồng bị đẩy đi, một dòng sông bị lấp. Một mùa đông khách có thể tạo doanh thu lớn. Nhưng nếu thiên nhiên xuống cấp, di sản bị bào mòn, cư dân rời đi và bản sắc nhạt dần, thì địa phương đã tiêu hao tài sản để đổi lấy doanh thu ngắn hạn, trên bảng cân đối của nhiều thế hệ, đó là nghèo đi chứ không phải giàu lên. Ngược lại, một nơi tăng trưởng không quá nhanh nhưng mỗi năm đều để lại nhiều hơn cho tương lai, không gian công cộng tốt hơn, cộng đồng gắn kết hơn, thương hiệu mạnh hơn, thì mỗi chu kỳ phát triển lại làm nền cho chu kỳ sau vững hơn. Đó mới là tích lũy.

So sánh hai lối đi của hai đô thị du lịch Việt Nam làm rõ khác biệt này. Một nơi chọn xây thật nhanh, đập đi những căn nhà cũ, dựng khách sạn cao tầng sát biển, bê tông hóa bờ sông, đón

thật đông khách trong vài mùa. Doanh thu tăng vọt, trên báo cáo trông rất đẹp. Nhưng mười năm sau, cái làm nên sức hút ban đầu, bãi biển sạch, khu phố có hồn, đã bị chính sự phát triển ấy bào mòn và khách bắt đầu bỏ đi tìm nơi khác. Một nơi khác chọn kiên nhẫn giữ phố cổ, giới hạn chiều cao, bảo vệ cảnh quan, chấp nhận tăng trưởng chậm hơn. Ban đầu có vẻ thiệt. Nhưng qua nhiều thập kỷ, chính nó giữ được cái tài sản mà tiền không mua lại được và vẫn khiến người ta muốn quay lại. Tăng trưởng là dòng tiền đi qua. Thịnh vượng là giá trị còn ở lại.

Khác biệt nằm ở câu hỏi người quản trị chọn. Tăng trưởng hỏi năm nay tạo ra bao nhiêu. Tích lũy hỏi mười năm nữa nơi chốn này còn lại gì. Những địa phương chiến thắng không phải nơi tiêu tài sản nhanh nhất, mà nơi biết biến mỗi trải nghiệm thành một khoản đầu tư cho tương lai, trải nghiệm tốt tạo ký ức, ký ức tạo sự quay lại, quay lại tạo niềm tin, niềm tin hút nhân tài và vốn, những nguồn lực ấy lại làm giàu thêm tài sản gốc. Bánh đà tích lũy quay nhanh hơn sau mỗi vòng. Địa phương giàu nhất không phải nơi tăng trưởng nhanh nhất, mà nơi để lại nhiều tài sản hơn cho thế hệ sau so với những gì mình nhận từ thế hệ trước.

8.4.6. Không phải mọi địa phương đều có tương lai như nhau

Tương lai không được chia đều. Trong cùng một quốc gia, cùng một thể chế, có nơi ngày càng hấp dẫn, có nơi dần mất sức sống. Khác biệt không nằm ở may mắn hay quy mô, mà ở cách mỗi nơi tạo ra và tích lũy giá trị theo thời gian. Có những địa phương bước vào vòng xoáy hao mòn, người trẻ đi tìm cơ hội tốt hơn, nhân tài không quay về, văn hóa bị thay bằng những thứ na ná, không gian công cộng xuống cấp, du khách đến một lần rồi thôi. Mỗi năm, tài sản vô hình mất đi nhiều hơn tài sản mới tạo ra. Đó là con đường của sự hao mòn.

Nhưng cũng có những nơi đi quỹ đạo ngược lại. Họ không chạy theo kỷ lục ngắn hạn mà kiên trì đầu tư vào những tài sản sinh lợi lâu dài, giữ thiên nhiên, làm giàu bản sắc, nâng chất lượng giáo dục, dựng những không gian công cộng đáng sống, nuôi một cộng đồng biết hợp tác. Mỗi trải nghiệm tốt lại tạo thêm niềm tin, mỗi người ở lại lại làm cộng đồng mạnh hơn. Đó là con đường của sự tích lũy.

Có thể thấy hai quỹ đạo này ngay giữa các tỉnh cạnh nhau ở Việt Nam. Hai nơi cùng xuất phát điểm, cùng thể chế, cùng vùng khí hậu, nhưng sau vài thập kỷ đã khác hẳn. Một nơi để người trẻ đi hết, phố xá na ná nơi khác, di sản bị bỏ bê, du khách đến một lần rồi thôi. Nơi kia kiên trì giữ nghề truyền thống, chăm không gian công cộng, nuôi một cộng đồng biết đón khách và dần thành một cái tên người ta muốn quay lại. Khác biệt không nằm ở may mắn hay quy mô ban đầu, mà ở hàng nghìn lựa chọn nhỏ suốt nhiều năm về việc tiêu dùng hay tích lũy tài sản của nơi chốn.

Ở đây cần một lời thành thật để tránh biến cuốn sách thành một bài giảng đạo đức dễ dãi, kiểu cứ kiên nhẫn tích lũy là thắng. Không đơn giản vậy. Có những địa phương làm mọi thứ đúng mà vẫn lụi tàn vì những lực nằm ngoài tầm với, một nhà máy lớn đóng cửa, một tuyến giao thông đổi hướng, một chính sách từ trên, một khúc sông đổi dòng, biến đổi khí hậu. Và có những nơi phát lên nhờ một cú may bất ngờ mà chẳng cần tích lũy gì. Thừa nhận vai trò của may rủi và của những lực lớn hơn địa phương không làm yếu lập luận của cuốn sách, mà làm nó trung thực hơn. Tích lũy không bảo đảm chiến thắng. Nó chỉ là ván cược tốt nhất mà một nơi chốn có thể tự mình đặt, phần còn lại thuộc về những yếu tố không ai kiểm soát trọn vẹn. Điều một địa phương làm chủ được không phải kết quả, mà là chất lượng của những gì nó gieo.

8.4.7. Học từ những nơi chốn thất bại

Một cuốn sách chỉ kể chuyện thắng là một cuốn sách nói dối một nửa. Muốn hiểu vì sao một số nơi chốn thịnh vượng, phải nhìn thẳng vào những nơi đã lụi tàn, vì thất bại thường dạy rõ hơn thành công. Và lịch sử đô thị thế kỷ vừa qua không thiếu những tấm gương buồn.

Detroit là ví dụ kinh điển. Giữa thế kỷ trước, đây là một trong những thành phố giàu và năng động nhất nước Mỹ, thủ phủ của ngành ô tô, với dân số đỉnh điểm khoảng một triệu tám trăm nghìn người vào năm 1950. Nhưng thành phố đặt cược cả số phận vào một ngành duy nhất. Khi ngành ô tô suy yếu trước cạnh tranh quốc tế và tự động hóa, cả thành phố sụp theo. Đến năm 2020, dân số chỉ còn khoảng sáu trăm ba mươi chín nghìn, hụt hơn hai phần ba. Năm 2013, Detroit nộp đơn phá sản đô thị lớn nhất lịch sử nước Mỹ, với khoản nợ khoảng mười tám tỷ đô la. Có thời điểm bốn mươi phần trăm đèn đường không sáng, hàng chục nghìn ngôi nhà bị bỏ hoang. Bài học không phải là ô tô xấu, mà là một nơi chốn phụ thuộc vào một trụ duy nhất thì mong manh, khi trụ ấy gãy, không còn gì đỡ.^[1]

Youngstown, một thành phố thép ở bang Ohio, kể một phiên bản gọn hơn của cùng câu chuyện. Khi các nhà máy thép đóng cửa hàng loạt cuối thập niên 1970, thành phố mất đi lý do tồn tại kinh tế của mình và không bao giờ hồi lại được như xưa. Đây là cảnh báo cho bất kỳ địa phương nào hôm nay đang đặt cược tất cả vào một nhà máy lớn, một khu công nghiệp, một nhà đầu tư

1. Nguồn: Tư liệu về suy thoái của Detroit, gồm Cục Điều tra Dân số Hoa Kỳ, CNN và báo chí. Xem thêm tư liệu kinh tế địa phương Youngstown, Statista và các nghiên cứu về overtourism ở Venice. Detroit đỉnh dân số khoảng 1,85 triệu năm 1950 xuống khoảng 639.000 năm 2020, phá sản đô thị năm 2013 với nợ khoảng 18 tỷ đô la.

duy nhất, sự thịnh vượng dựa trên một chân đế hẹp là sự thịnh vượng đi vay của tương lai.

Venice lại thất bại theo một kiểu trái ngược mà cũng đáng sợ không kém và nó đánh thẳng vào chính luận điểm của cuốn sách này. Venice không thiếu khách, nó chết vì quá nhiều khách. Khoảng ba mươi triệu du khách đổ về mỗi năm, nhưng gần chín mươi phần trăm là khách đi về trong ngày, chụp vài tấm ảnh, tiêu rất ít rồi rời đi. Nhà ở biến thành phòng cho thuê ngắn hạn, cửa hàng phục vụ dân biến thành quầy lưu niệm, đến mức người bản địa không sống nổi ở chính quê mình. Dân số khu trung tâm lịch sử tụt từ khoảng một trăm bảy mươi lăm nghìn giữa thế kỷ XX xuống dưới năm mươi nghìn ngày nay, giảm hơn bảy mươi phần trăm. Người ta gọi Venice là một công viên giải trí, một nền kinh tế độc canh, một thành phố bảo tàng đang mất dần linh hồn. Đây chính là cái bẫy mà cuốn sách này cảnh báo, khai thác trải nghiệm đến cạn kiệt sẽ giết chết chính cái trải nghiệm ấy.

Ba thất bại, ba nguyên nhân khác nhau, nhưng chung một bài học. Detroit và Youngstown sụp vì phụ thuộc vào một ngành và không kịp tích lũy tài sản đa dạng. Venice sụp vì khai thác một tài sản đến mức bào mòn chính nó. Cả hai kiểu đều là biến thể của cùng một sai lầm, tiêu dùng tương lai để đổi lấy hiện tại. Với Việt Nam, những tấm gương này không xa xôi. Một tỉnh đặt cược tất cả vào một đại dự án, một đô thị cổ để du lịch nuốt chửng đời sống bản địa, một bãi biển bị bê tông hóa đến mất hồn, đều đang đi trên chính những con đường mà Detroit và Venice đã đi. Sự khác biệt giữa một nơi chốn có tương lai và một nơi chốn thành ký ức, thường không nằm ở điểm xuất phát, mà ở chỗ nó có kịp nhận ra cái bẫy trước khi bước hẳn vào hay không.

8.5. VIỆT NAM VÀ CỬA SỔ CƠ HỘI CỦA NỀN KINH TẾ TRẢI NGHIỆM

Nhiều thập kỷ, lợi thế cạnh tranh của Việt Nam chủ yếu đến từ lao động dồi dào, chi phí thấp và năng lực sản xuất. Những yếu tố đó đã đưa đất nước thành một mắt xích quan trọng của chuỗi cung ứng toàn cầu. Nhưng không lợi thế nào tồn tại mãi. Khi thu nhập tăng, dân số già hóa và các nước khác nổi lên với chi phí thấp hơn, cạnh tranh bằng giá sẽ ngày càng khó. Trong khi đó, tự động hóa đang làm giảm giá trị của những công việc tiêu chuẩn hóa được, khiến chi phí lao động thôi là yếu tố quyết định như xưa.

Một chu kỳ cạnh tranh mới đang hình thành, nơi giá trị đến từ khả năng tạo ra những trải nghiệm mà con người muốn sống, muốn quay lại, muốn gắn bó. Và ở đây Việt Nam đang đứng trước một cửa sổ cơ hội đặc biệt, nhưng cũng cần tỉnh táo về giới hạn của nó. Đây không phải lời hứa rằng cứ có tài sản là sẽ thắng, tài sản trải nghiệm chỉ thành thịnh vượng khi có thể chế, hạ tầng và quản trị đủ tốt đi kèm. Điều Việt Nam có là nguyên liệu thô hiếm có, phần còn lại là bài toán chuyển hóa mà chương này và cả cuốn sách bàn tới.

Nếu Chương 4 đã lập luận rằng tài sản trải nghiệm của một nơi chốn nằm ở các nhóm gồm thiên nhiên, văn hóa, con người, không gian, tri thức, cộng đồng và thể chế, thì có thể nói gọn thế mạnh của Việt Nam thành năm tài sản chiến lược mà rất ít quốc gia còn sở hữu đồng thời: văn hóa sống, ẩm thực, thiên nhiên nhiệt đới, cộng đồng và sự hiếu khách và y học cổ truyền. Điều làm nên cơ hội không phải từng tài sản riêng lẻ, nước nào cũng có ít nhiều, mà là việc năm thứ ấy còn cùng tồn tại trên một dải đất, chưa bị hiện đại hóa xóa sạch như đã xảy ra ở nhiều nước

phát triển. Phần còn lại của mục này lần lượt xem xét từng tài sản, không phải như một danh sách lợi thế để tự hào, mà như một danh mục cần được đầu tư, bảo vệ và tích lũy, đúng theo logic tài sản đã chạy suốt cuốn sách. Bởi mỗi tài sản ấy đều có thể mất và cái mất đi thường không dựng lại được.

8.5.1. Văn hóa sống, tài sản chiến lược thứ nhất

Khi nói đến tài sản của một quốc gia, người ta thường nghĩ đến tài nguyên, hạ tầng, quy mô nền kinh tế. Nhưng trong nền kinh tế trải nghiệm, tài sản quý nhất lại là cách con người sống với nhau mỗi ngày. Đó là văn hóa sống, không phải những gì trưng trong bảo tàng, mà những gì đang diễn ra trên từng con phố, trong từng khu chợ, quán cà phê, công viên. Việt Nam có một lợi thế mà nhiều nước phát triển đang dần mất, một đời sống đường phố cực kỳ phong phú.

Via hè Việt Nam cho thấy một lợi thế mà ít nơi trên thế giới có được. Nó không chỉ là chỗ đi bộ, mà là một không gian xã hội sống động với quán cà phê cóc nơi người ta ngồi hàng giờ, gánh hàng rong, quán ăn nhỏ, chỗ sửa xe, hàng nước chè. Với rất nhiều du khách, điều hấp dẫn nhất ở Việt Nam không phải một công trình biểu tượng, mà chính cái cảm giác được hòa vào nhịp sống ấy, ngồi trên một chiếc ghế nhựa thấp, húp một bát phở nóng buổi sáng, nhìn dòng đời trôi qua. Đó là một trải nghiệm không quy hoạch nào tạo ra được và không nơi nào chép lại y hệt. Nhưng nó cũng rất dễ mất khi đô thị hóa chỉ lo xây mà bỏ quên không gian công cộng, khi các khu phố trở nên giống nhau, cái văn hóa sống ấy có thể biến mất trong khi thành phố ngày một hiện đại hơn nhưng trải nghiệm đi.

Vì thế, bảo tồn văn hóa sống không phải là giữ sự cũ kỹ hay cản trở phát triển. Đó là bảo vệ một nguồn vốn cạnh tranh mà thế giới tương lai sẽ ngày càng coi trọng. Một quốc gia xây thêm nhiều tòa nhà trong vài năm, nhưng phải mất nhiều thế hệ mới hình thành được một văn hóa sống đủ phong phú để khiến con người muốn quay lại.

8.5.2. Ẩm thực, tài sản chiến lược thứ hai

Trong mọi nền văn hóa, ẩm thực là cách nhanh nhất để hiểu một nơi chốn. Không cần biết ngôn ngữ, không cần hiểu lịch sử, một bữa ăn ngon vẫn tạo được kết nối. Nhiều thành phố trên thế giới được nhớ đến trước hết bằng ẩm thực. San Sebastián của Tây Ban Nha, một thành phố nhỏ, đã biến văn hóa quán thành lý do để cả thế giới tìm đến, còn Tokyo được nhớ vì từ quán mì bình dân đến nhà hàng tinh tế đều có thể là một trải nghiệm đáng nhớ. Nhưng giá trị của ẩm thực không nằm ở món ăn đơn lẻ. Một bát phở, một ổ bánh mì chỉ là sản phẩm. Cái khiến người ta nhớ mãi là toàn bộ trải nghiệm quanh nó, với con phố nơi họ ngồi, tiếng rao buổi sáng, người bán đã gắn bó nhiều năm, câu chuyện về nguyên liệu, không khí của quán, những cuộc trò chuyện quanh chiếc bàn nhỏ.

Cà phê Việt Nam phơi bày khoảng cách giữa sản phẩm và trải nghiệm. Việt Nam là một trong những nước xuất khẩu cà phê lớn nhất thế giới, nhưng phần lớn là hạt thô bán với giá rẻ. Trong khi đó, cái mà một du khách nhớ và kể lại không phải sản lượng, mà buổi sáng ngồi ở một quán cóc Hà Nội với ly cà phê trứng, hay cốc cà phê sữa đá pha phin nhỏ giọt trong cái nóng Sài Gòn, giữa tiếng xe và tiếng người. Cùng một hạt cà phê, bán thô thì được vài xu, nhưng gói trong một trải nghiệm văn hóa thì thành một lý do để người ta quay lại cả một đất nước. Ẩm thực Việt,

từ phở, bún bò, bánh mì đến cà phê, có sức mạnh ấy, nhưng chỉ khi được nhìn như một tài sản trải nghiệm chứ không chỉ một ngành dịch vụ ăn uống.^[1]

Trong nền kinh tế trải nghiệm, ẩm thực không chỉ bán hương vị. Nó bán ký ức, bản sắc và cảm giác thuộc về một nơi chốn. Một món ăn kết thúc trong vài phút, nhưng trải nghiệm nó tạo ra có thể thành lý do để một người quay lại Việt Nam nhiều năm sau.

8.5.3. Y học cổ truyền, tài sản chiến lược thứ ba

Thế kỷ XX, y tế chủ yếu tập trung vào chữa bệnh. Thế kỷ này, trọng tâm đang dịch sang duy trì sức khỏe, phòng bệnh và nâng chất lượng sống. Đó là sự trỗi dậy của kinh tế chăm sóc sức khỏe, kinh tế trường thọ và xu hướng những điểm đến chữa lành, nơi người ta tìm tới để phục hồi cả thể chất lẫn tinh thần. Sự dịch chuyển này mở ra một cơ hội đặc biệt cho Việt Nam.

Y học cổ truyền Việt Nam không chỉ là một hệ thống chữa bệnh. Đó là tri thức tích qua nhiều thế hệ về dưỡng sinh, cân bằng cơ thể, dùng được liệu bản địa. Và thị trường cho nó đang lớn rất nhanh. Trong nền kinh tế chăm sóc sức khỏe toàn cầu trị giá khoảng sáu nghìn tám trăm tỷ đô la, y học cổ truyền và bổ trợ được Global Wellness Institute dự báo là một trong những phân khúc tăng nhanh nhất những năm tới, với tốc độ quanh mười phần trăm mỗi năm, khi cả thế giới quay sang thảo dược, dưỡng sinh và các phương pháp phòng bệnh. Đây là một trong số ít lĩnh vực mà Việt Nam có sẵn cả tri thức lẫn dược liệu, một thứ vốn liếng mà nhiều nước giàu phải đi mua hoặc học lại từ đầu.

.....
1. Nguồn: Số liệu thương mại phổ biến. Các ví dụ cà phê trứng, cà phê sữa đá, phở, bún bò, bánh mì dùng minh họa khoảng cách giữa giá trị sản phẩm và giá trị trải nghiệm.

Việt Nam có một truyền thống y học cổ truyền lâu đời gắn với những tên tuổi như Tuệ Tĩnh với tư tưởng “Nam dược trị Nam nhân”, dùng thuốc Việt chữa người Việt, hay Hải Thượng Lãn Ông. Ở nhiều vùng, tri thức về cây thuốc, về dưỡng sinh, về cân bằng cơ thể vẫn được truyền trong dân gian. Nhưng nó sẽ chỉ nằm yên như một di sản trong sách nếu không được nghiên cứu khoa học, chuẩn hóa chất lượng, đào tạo bài bản và gắn với du lịch nghỉ dưỡng. Một bài thuốc hay không tự thành một ngành kinh tế, phải có người biến nó thành một trải nghiệm chữa lành mà khách quốc tế tin và trả tiền.

Nói cách khác, cơ hội chỉ thành hiện thực khi y học cổ truyền được nhìn không phải như một di sản cần bảo tồn, mà như một ngành kinh tế tri thức, gắn với du lịch, nghỉ dưỡng và chăm sóc người cao tuổi. Xa hơn, Việt Nam hoàn toàn có thể phát triển mô hình điểm đến chữa lành, nơi núi rừng, suối khoáng, khí hậu, dược liệu, ẩm thực lành và văn hóa dưỡng sinh hợp thành một hệ sinh thái trải nghiệm sức khỏe giá trị cao. Bởi trong nền kinh tế trải nghiệm, một quốc gia không chỉ cạnh tranh bằng nơi con người đến để ngắm nhìn, mà bằng nơi con người tìm đến để khỏe hơn, sống lâu hơn và trở về với một trạng thái cân bằng hơn.

8.5.4. Thiên nhiên nhiệt đới, tài sản chiến lược thứ tư

Trong nền kinh tế trải nghiệm, thiên nhiên không chỉ là phong cảnh để ngắm. Nó là một tài sản tạo ra sức khỏe, cảm xúc, ký ức, những trải nghiệm công nghệ không thay được. Việt Nam có một lợi thế hiếm: sự đa dạng của các hệ sinh thái trên một dải đất không quá rộng. Từ bờ biển dài, các quần đảo, đồng bằng, cao nguyên, núi đá vôi đến rừng nhiệt đới, mỗi vùng tạo ra một hệ trải nghiệm hoàn toàn khác. Rất ít quốc gia mang lại nhiều lựa chọn như vậy trong cùng một hành trình.

Có thể thấy sự đa dạng ấy chỉ trong một cung đường. Một người có thể sáng lặn ngắm san hô ở một hòn đảo miền Trung, vài hôm sau đã đi giữa ruộng bậc thang mùa lúa chín ở vùng cao phía Bắc, rồi kết thúc bằng một đêm trên ghe giữa miền sông nước Cửu Long. Ở nhiều quốc gia, mỗi trải nghiệm ấy đòi một chuyến bay dài. Ở Việt Nam, chúng nằm trong cùng một đất nước. Bốn mùa trải nghiệm, mùa hoa, mùa lúa chín, mùa nước nổi, mùa săn mây, ở những thời điểm và vùng khác nhau, khiến trải nghiệm luôn được làm mới. Đây là một tài sản mà biến đổi khí hậu và đô thị hóa đang làm khan hiếm dần trên toàn cầu và vì thế mỗi năm một quý hơn.

Nhưng thiên nhiên chỉ là tài nguyên khi tồn tại tự nhiên. Nó chỉ thành tài sản khi được bảo vệ, quản trị và chuyển hóa thành trải nghiệm có giá trị. Một khu rừng bị khai thác quá mức, một bãi biển ô nhiễm, một dòng sông mất sức sống không chỉ là tổn thất môi trường mà là sự mất mát của năng lực cạnh tranh trong nhiều thập kỷ. Với Việt Nam, bảo tồn đa dạng sinh học không chỉ là trách nhiệm môi trường, mà là một chiến lược kinh tế. Trong nền kinh tế trải nghiệm, thiên nhiên không phải bối cảnh của phát triển. Nó là một trong những tài sản phát triển quý nhất.

8.5.5. Cộng đồng và sự hiếu khách, tài sản chiến lược thứ năm

Trong nền kinh tế trải nghiệm, công nghệ mua được, hạ tầng xây được, công trình biểu tượng sao chép được rất nhanh. Nhưng có một thứ gần như không chép được là cách con người đối xử với con người. Một nơi chốn đáng nhớ không chỉ vì cảnh đẹp hay món ngon, mà vì cảm giác được chào đón. Một nụ cười thật, một lời chỉ đường tận tình, một sự giúp đỡ khi gặp khó thường để lại dấu ấn sâu hơn nhiều công trình tỷ đô. Sự hiếu khách không phải thái độ của riêng ngành du lịch, mà một đặc tính của cả cộng đồng.

Bất kỳ ai từng đi vùng cao Việt Nam đều có thể kể một câu chuyện kiểu này, lạc đường ở Hà Giang và được một gia đình người Mông mời vào nhà, rót nước, chỉ lối, dù bất đồng ngôn ngữ, cả hai bên chỉ cười. Cái được nhớ không phải cảnh đèo, mà sự tử tế không tính toán ấy. Đó là một tài sản mà không chiến dịch quảng bá nào tạo ra được, vì nó phải là thật. Nhưng nó cũng mong manh khi du lịch đại trà tràn tới, khi mỗi cuộc gặp bị quy thành một giao dịch, khi nạn chặt chém xuất hiện, chính sự hiếu khách hồn nhiên ấy là thứ mất trước tiên. Giữ được nó, trong khi vẫn phát triển, là một trong những bài toán khó và quan trọng nhất.^[1]

Đây là loại tài sản cần nhiều năm để hình thành, được nuôi từ văn hóa ứng xử, niềm tin xã hội và cảm giác tự hào về nơi mình sống. Nó cũng là một dạng tài sản chung và tài sản chung thì mong manh theo một cách riêng. Nhà kinh tế Elinor Ostrom, người phụ nữ đầu tiên đoạt giải Nobel kinh tế, đã chứng minh rằng các cộng đồng hoàn toàn có thể tự quản lý bền vững những tài sản chung của mình, một dòng sông, một khu rừng, một bãi cá, nếu có luật lệ và niềm tin đủ mạnh, ngược với định kiến rằng cái gì của chung rồi cũng bị phá. Sự hiếu khách và niềm tin của một nơi chốn chính là một tài sản chung như vậy, không ai sở hữu riêng, mọi người cùng bồi đắp hoặc cùng làm hỏng. Và nó đo được, ít nhất phần nào, Báo cáo Hạnh phúc Thế giới dùng chính tỷ lệ trả lại ví nhặt được như một thước đo lòng tin xã hội và phát hiện con người ở đâu cũng đánh giá thấp lòng tốt của người xung quanh hơn thực tế. Một xã hội nơi người lạ vẫn được giúp, ví rơi vẫn được trả, đang nắm một tài sản mà các nước giàu đang chi rất nhiều tiền để cố dựng lại sau khi đã đánh mất. Vì

.....
1. Nguồn: Quan sát và tư liệu phổ biến. Các ví dụ Đà Nẵng, Hội An, Đà Lạt, Hà Giang, đồng bằng sông Cửu Long, ruộng bậc thang vùng cao dùng minh họa các cơ chế của nền kinh tế trải nghiệm, không nhằm đánh giá chính sách cụ thể.

thế, lợi thế cạnh tranh bền nhất của một nơi chốn không nằm ở những gì xây được bằng vốn, mà ở những gì được vun trong đời sống cộng đồng.

8.5.6. Những chiếc bẫy phải tránh

Không phải cứ nhiều khách hơn là giàu hơn. Lịch sử phát triển của nhiều thành phố cho thấy thịnh vượng có thể bị đánh đổi nếu tăng trưởng chạy nhanh hơn khả năng tích lũy tài sản. Điều quyết định tương lai không phải tốc độ, mà chất lượng của sự phát triển. Có vài chiếc bẫy mà một nơi chốn khôn ngoan phải nhận ra để tránh.

Bẫy tăng trưởng nóng, khi mọi nguồn lực dồn vào mở rộng thật nhanh, vượt quá năng lực quản trị, khiến hạ tầng quá tải, môi trường suy giảm, giá đất tăng vọt và chất lượng sống của cư dân đi xuống. Bẫy du lịch đại trà, khi chạy theo số lượng khách mà quên giá trị, để rồi phải tiêu ngày càng nhiều tài nguyên chỉ để giữ cùng một mức doanh thu. Bẫy bê tông hóa nơi chốn, khi đánh đổi cây xanh, mặt nước, không gian công cộng và cảnh quan để lấy công trình ngắn hạn, mà quên rằng chính những thứ bị mất ấy mới là lý do người ta muốn đến và muốn ở. Bẫy mất bản sắc, khi mọi nơi đều xây cùng một loại quảng trường, trung tâm thương mại, phố đi bộ, đến mức chỉ còn cách cạnh tranh bằng giá.

Việt Nam đã nếm đủ vài chiếc bẫy này. Có những vịnh, những bãi biển từng hoang sơ tuyệt đẹp, sau vài năm bùng nổ du lịch đã kín đặc khách sạn, nước ô nhiễm, rác trôi lều bều, mất đúng cái vẻ đẹp từng kéo người ta đến. Có những phố cổ, những bản làng vùng cao, khi đông khách quá thì người bản địa dọn đi hết, nhà

thành cửa hàng và cái hồn từng làm nên sức hút biến mất, để lại một cái vỏ để chụp ảnh. Có những nơi bị bê tông hóa đến mức không còn phân biệt nổi với bất kỳ khu nghỉ dưỡng nào trên thế giới. Mỗi trường hợp đều là một biến thể của cùng một sai lầm, lấy một mùa bội thu đổi lấy cái tài sản mà phải mất nhiều thế hệ mới dựng lại được, nếu còn dựng lại được.

Nhưng chiếc bẫy nguy hiểm nhất là khai thác nhiều hơn tích lũy, khi doanh thu được tạo ra nhưng không quay về bảo tồn văn hóa, nâng cấp không gian công cộng, bồi dưỡng con người, thì địa phương đang tiêu dùng chính tài sản của tương lai, mỗi năm giàu hơn trên báo cáo tài chính nhưng nghèo hơn trên bảng cân đối tài sản. Tất cả những chiếc bẫy ấy có chung một bản chất là lấy hiện tại đổi tương lai. Một nơi chốn có thể tăng trưởng nhanh vài năm bằng cách vắt kiệt tài sản sẵn có, nhưng chỉ thịnh vượng qua nhiều thập kỷ nếu mỗi chu kỳ đều để lại nhiều tài sản hơn cho thế hệ kế tiếp.

8.5.7. Từ quốc gia giá rẻ đến quốc gia trải nghiệm

Nhiều thập kỷ, Việt Nam phát triển nhờ một lợi thế chi phí cạnh tranh. Lao động rẻ, đất còn dồi dào, chi phí sản xuất thấp đã giúp thu hút đầu tư, mở rộng xuất khẩu, tạo việc làm cho hàng chục triệu người. Đó là một giai đoạn cần thiết. Nhưng không lợi thế nào tồn tại mãi. Con đường tiếp theo không phải trở thành quốc gia rẻ hơn, mà trở thành quốc gia đáng đến hơn, đáng sống hơn và đáng quay lại hơn.

Điều đó đòi hỏi một cách nhìn mới. Không chỉ đầu tư vào nhà máy mà cả vào chất lượng sống. Không chỉ xây hạ tầng cứng mà bồi cả hạ tầng xã hội. Không chỉ tăng năng lực sản xuất mà

tích lũy văn hóa, sáng tạo, cộng đồng, cảnh quan và những trải nghiệm không thể sao chép. Một quốc gia trải nghiệm không chỉ hấp dẫn du khách, mà là nơi cư dân muốn gắn bó, người trẻ muốn lập nghiệp, nhân tài quốc tế muốn làm việc, doanh nghiệp muốn đầu tư và kiều bào muốn trở về. Khi nhiều nhóm người cùng chọn một nơi chốn, các dòng giá trị kinh tế, xã hội, văn hóa cùng hội tụ, tạo nên một bánh đà phát triển bền.

Một dấu hiệu sớm của quốc gia trải nghiệm là dòng kiều bào bắt đầu quay về. Ngày càng nhiều người Việt ở nước ngoài, sau nhiều năm, chọn về mở doanh nghiệp, đầu tư, hoặc đơn giản là dưỡng già ở quê nhà, không phải vì Việt Nam rẻ, mà vì nó đáng sống theo một cách rất riêng, có gia đình, có cộng đồng, có ẩm thực, có một nhịp sống và một cảm giác thuộc về mà nơi khác không cho được. Khi cùng lúc cư dân muốn ở lại, người trẻ muốn lập nghiệp, nhân tài quốc tế muốn đến làm việc và kiều bào muốn trở về, các dòng giá trị ấy hội tụ thành một bánh đà. Đó chính là hình hài của một quốc gia cạnh tranh bằng trải nghiệm chứ không bằng giá.

Đây không phải chiến lược của một nhiệm kỳ hay một ngành. Đó là chiến lược của nhiều thế hệ. Mỗi con phố được giữ, mỗi dòng sông được hồi sinh, mỗi lễ hội được bảo tồn, mỗi cộng đồng được gắn kết, mỗi trải nghiệm tốt được tạo ra hôm nay đều là một khoản đầu tư cho vị thế của Việt Nam trong nhiều thập kỷ tới. Nếu thế kỷ XX là thời của các quốc gia công nghiệp và đầu thế kỷ XXI là thời của các quốc gia sản xuất, thì nửa sau thế kỷ này có thể là thời của những quốc gia tạo ra trải nghiệm đặc sắc nhất. Việt Nam có cơ hội thành một trong số đó, không nhờ chi phí thấp, mà nhờ khả năng biến văn hóa, con người, thiên nhiên và chất lượng sống thành những tài sản trường tồn.

8.6. MỆNH ĐỀ KẾT SÁCH

8.6.1. Từ tài nguyên đến thịnh vượng

Không địa phương nào sinh ra đã giàu. Mỗi nơi được thiên nhiên và lịch sử trao cho những nguồn lực ban đầu, một dòng sông, một bãi biển, một cánh rừng, một nghề truyền thống, một di sản, một lối sống. Đó là tài nguyên. Nhưng tài nguyên tự thân không tạo ra thịnh vượng. Chúng chỉ là những khả năng đang chờ được đánh thức. Khi được gìn giữ, tổ chức và kể bằng những câu chuyện có ý nghĩa, tài nguyên thành trải nghiệm. Con người không còn chỉ đến để ngắm một cảnh quan, mà để sống trong bầu không khí của nơi chốn, gặp gỡ con người, mang về những ký ức không sao chép được.

Nhưng trải nghiệm vẫn chỉ là một dòng chảy nếu nó không để lại gì phía sau. Chỉ khi những trải nghiệm tốt liên tục chuyển thành niềm tin, sự quay lại, lời giới thiệu, thương hiệu, đầu tư, nhân tài và một cộng đồng gắn bó hơn, chúng mới thành tài sản. Tài sản ấy có thể vô hình như danh tiếng, vốn xã hội, bản sắc, hoặc hữu hình như doanh nghiệp, việc làm, không gian công cộng. Điểm chung là chúng không biến mất sau một mùa hay một nhiệm kỳ, mà tiếp tục sinh giá trị cho những năm sau. Vì thế, thịnh vượng không phải đích đến của tăng trưởng, mà là kết quả của sự tích lũy. Đó cũng là hành trình xuyên suốt cuốn sách, từ tài nguyên đến trải nghiệm, từ trải nghiệm đến tài sản và từ tài sản đến một nền thịnh vượng có khả năng tự tái tạo qua nhiều thế hệ.

8.6.2. Tương lai thuộc về những nơi chốn biết tích lũy

Trong phần lớn lịch sử hiện đại, các địa phương cạnh tranh bằng tài nguyên, vốn, lao động, hạ tầng. Rồi bằng chính sách ưu đãi, truyền thông, khả năng hút khách. Nhưng thế kỷ này, khi công nghệ ngày càng phổ cập, khoảng cách địa lý thu hẹp và AI làm thông tin dư thừa, lợi thế cạnh tranh bền sẽ ngày càng dịch về những giá trị khó sao chép hơn. Cuộc cạnh tranh của tương lai không còn chủ yếu giữa các doanh nghiệp hay quốc gia, mà giữa những nơi chốn có khả năng tạo ra trải nghiệm đáng nhớ, nuôi những cộng đồng bền và tích lũy niềm tin qua thời gian.

Một nơi chốn hấp dẫn không chỉ hút du khách. Nó giữ được cư dân, khiến người trẻ muốn ở lại, người xa quê muốn về, nhân tài muốn cống hiến, doanh nghiệp muốn đầu tư và người từng ghé luôn mong ngày quay lại. Mỗi quyết định ấy không đến từ một chiến dịch quảng bá, mà từ hàng nghìn trải nghiệm nhỏ tích qua nhiều năm. Trong một thế giới mà máy móc tạo ra vô hạn hình ảnh và câu chuyện, điều không thuật toán nào làm được chính là ký ức thật, thứ sinh ra từ cảm giác đi trên một con phố quen, ngồi trong một quán đầy kỷ niệm, dự một lễ hội của cộng đồng mình. Vì thế, tương lai sẽ không thuộc về những nơi quảng bá nhiều nhất, xây nhiều nhất hay đón nhiều khách nhất, mà về những nơi biết gìn giữ bản sắc, bồi đắp cộng đồng, tái đầu tư vào tài sản chung và kiên nhẫn tích lũy giá trị qua nhiều thế hệ.

Nói cho cùng, đây là chỗ Thành phố KPI và Thành phố Trải nghiệm chia tay nhau lần cuối. Thành phố KPI hỏi: năm nay ta đạt được bao nhiêu? Thành phố Trải nghiệm hỏi: mười năm nữa, hai mươi năm nữa, nơi này còn lại gì? Cả hai đều nhìn vào những con số, nhưng một bên đọc con số như đích đến, còn bên kia đọc con số như cái bóng của một thứ sâu hơn. Sự thịnh vượng, sau

tất cả, không đo bằng những gì một nơi chốn bán ra hôm nay, mà bằng những gì nó còn giữ lại và trao tiếp cho ngày mai.

8.6.3. Cuối cùng, điều con người tìm kiếm

Mỗi thời đại có cách riêng để định nghĩa phát triển. Có thời, người ta tin đó là nhiều nhà máy hơn, nhiều công trình hơn, nhiều du khách hơn. Sau này là đổi mới sáng tạo, thành phố thông minh, chuyển đổi số. Tất cả đều quan trọng, nhưng chúng chỉ là phương tiện, không phải đích cuối. Điều con người thật sự tìm kiếm chưa bao giờ chỉ là một điểm đến để ghé qua. Họ tìm một nơi khiến mình thấy được chào đón, được kết nối, được thuộc về, một nơi lưu giữ những ký ức đẹp và mang lại cảm giác rằng cuộc sống ở đó có ý nghĩa.

Một địa phương thành công không phải nơi người ta chỉ muốn đến một lần để chụp vài bức ảnh, mà nơi họ muốn quay lại nhiều lần, muốn đưa gia đình cùng đến, muốn học tập, làm việc, khởi nghiệp, dưỡng già, thậm chí muốn gọi là quê hương. Khi một nơi chốn trở thành một phần trong câu chuyện đời của con người, nó đã vượt khỏi giới hạn của một điểm đến để thành một tài sản sống. Đó là lý do đích cao nhất của phát triển không phải tối đa hóa lượt khách hay doanh thu, mà xây những nơi chốn con người sẵn sàng gắn bó bằng thời gian, bằng ký ức và bằng tình cảm. Chính sự gắn bó ấy tạo ra niềm tin, cộng đồng và một sự thịnh vượng biết tự tái tạo qua nhiều thế hệ.

Hãy trở lại với dòng sông đã mở đầu cuốn sách này và mở đầu chương cuối này. Suốt tám chương, chúng ta đã nói về một điều giản dị bằng nhiều cách khác nhau. Rằng doanh thu là nước, còn tài sản là phù sa. Rằng một nơi chốn không giàu lên vì lượng

người chảy qua nó, mà vì lớp đất mà mỗi mùa người ấy kịp bồi lại. Rằng cái đồng bằng màu mỡ nơi hàng triệu con người cắm rễ, dựng nhà, nuôi con, không phải món quà của một con nước lớn, mà là công của hàng nghìn năm phù sa lắng lẽ lắng xuống, lớp này chồng lên lớp khác, mỏng đến mức không một mùa nào nhìn thấy được.

Một dòng sông không được nhớ vì lượng nước nó cuốn ra biển trong một mùa lũ. Nó được nhớ vì cái đồng bằng nó để lại. Và cái đồng bằng ấy, đến lượt mình, không giữ được nếu dòng sông ngừng chảy, hay nếu ai đó, ở thượng nguồn, chặn mất phù sa. Đó là điều đồng bằng sông Cửu Long đang dạy chúng ta bằng chính nỗi đau của nó, những gì tích lũy qua nghìn năm có thể tan trong vài thập kỷ, khi ta quên rằng phải liên tục nuôi cái dòng chảy đã sinh ra mình.

Một địa phương cũng vậy. Nó là một khúc sông trong dòng chảy của thời gian. Mỗi thế hệ nhận một đồng bằng từ thế hệ trước, sống trên đó và phải chọn, vất kiệt nó cho một mùa bội thu, hay bồi thêm cho nó một lớp đất mới trước khi trao lại. Mỗi con phố được giữ, mỗi hàng cây được trồng, mỗi đứa trẻ được dạy tử tế, mỗi người lạ được đón bằng một nụ cười thật, đều là một hạt phù sa. Không hạt nào làm nên khác biệt trong một ngày. Nhưng qua đủ nhiều năm, chúng bồi nên một nơi chốn mà con người không chỉ ghé qua, mà muốn thuộc về. Vì thế, câu hỏi thật sự mà cuốn sách này để lại không phải là một câu hỏi kinh tế. Mỗi thế hệ đều nhận một nơi chốn từ thế hệ trước. Câu hỏi không phải chúng ta đã khai thác được từ nó bao nhiêu, mà là chúng ta để lại cho những người đến sau nhiều tài sản hơn hay ít đi so với những gì mình đã nhận. Đo bằng doanh thu, đó là câu hỏi của một mùa. Đo bằng những gì còn lại, đó là câu hỏi của một nền văn minh.

Cuối cùng, điều con người tìm kiếm không phải là một điểm đến để ghé qua. Mà là một nơi chốn đáng để yêu. Đáng để trở lại. Đáng để ở lại. Và đáng để, như phù sa trao lại cho đồng bằng, gìn giữ rồi trao lại cho những người đến sau.



GHI CHÚ CHUNG

Các số liệu định lượng được dẫn tại thời điểm biên soạn. Phần lớn là chỉ số cập nhật định kỳ hoặc dự báo theo kịch bản, người đọc nên tham chiếu bản mới nhất khi trích dẫn lại. Các mốc tương lai như năm 2050 là dự báo, không phải điều chắc chắn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Tiếng Việt

1. Bộ Tài nguyên và Môi trường. *Kịch bản biến đổi khí hậu và nước biển dâng cho Việt Nam*. Hà Nội: NXB Tài nguyên – Môi trường và Bản đồ Việt Nam. <http://imh.ac.vn/files/doc/2020/KB%20BDKH%202912.pdf>.
2. Bộ Ngoại giao. Công bố về danh mục di sản thế giới của Việt Nam, cập nhật đến năm 2025. <https://mofa.gov.vn/tin-chi-tiet/chi-tiet/danh-sach-cac-di-sandanh-hieu-cua-vn-da-duoc-unesco-cong-nhanghi-danh-57106-153.html>.
3. Chế Lan Viên (1960). “Tiếng hát con tàu”. Trong tập *Ánh sáng và phù sa*. Hà Nội: NXB Văn học.
4. Chương trình Giảng dạy Kinh tế Fulbright (2013–2016). *Marketing địa phương: chiến lược phát triển vùng*. TP. Hồ Chí Minh.
5. Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam và Cục Thống kê. Số liệu khách quốc tế, khách nội địa và tổng thu du lịch năm 2025.
6. Cục Thống kê (2025). *Kết quả Tổng điều tra dân số và nhà ở: Di cư và đô thị hoá*. Hà Nội. <https://www.nso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2025/01/thong-cao-bao-chi-ket-qua-dieu-tra-dan-so-va-nha-o-giua-ky-nam-2024/>
7. Công báo Quảng Đông (Cục Thống kê Thâm Quyến – Shenzhen Statistics Bureau). Số liệu chỉ cho nghiên cứu và phát triển của thành phố, công bố thường niên. <http://stats.gd.gov.cn/attachment/0/564/564441/4519181.pdf>.
8. Cục Thống kê Việt Nam. Các báo cáo về nhân khẩu học và già hoá dân số. https://www.nso.gov.vn/wp-content/uploads/2025/12/Bao-cau-du-bao-dan-so-vn_final-2.pdf.
9. Hồ Đức Hùng (2004). *Marketing địa phương của Thành phố Hồ Chí Minh*. Đề tài nghiên cứu khoa học, Thành phố Hồ Chí Minh.
10. Lê Văn Lan. Nhận định về độ sâu các tầng văn hoá tại Khu di tích Hoàng thành Thăng Long, dẫn theo tư liệu báo chí. <https://vtcnews.vn/gs-le-van-lan-bat-mi-ve-hoang-thanh-thang-long-ar14573.html>.
11. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Số liệu kiều hối chuyển về Việt Nam, cập nhật thường niên, dẫn theo tư liệu báo chí.

12. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Chi nhánh Khu vực 2. Số liệu kiểu hối chuyển về Thành phố Hồ Chí Minh năm 2025. Dẫn theo tư liệu báo chí.
13. Nguyễn Khoa Điềm (1971). “Đất Nước”. Trích trường ca *Mặt đường khát vọng*.
14. Nguyễn Thành Trung (2005). “Phân loại liên kết thương hiệu mở dựa trên kinh nghiệm”. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 95, tr. 30-33.
15. Nguyễn Thành Trung (2006). “Tiến tới một khuôn khổ lý thuyết lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp vừa và nhỏ: cách tiếp cận dựa trên tri thức về đoán định tương lai”. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế*, số 10, tr. 71-77.
16. Nguyễn Thành Trung (2008). “Hãy hiểu đúng nghĩa thương hiệu quốc gia”. *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, số 29-30.
17. Nguyễn Thành Trung (2011). “Khái luận thương hiệu quốc gia: Hình ảnh và bản sắc”. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 19, tr. 22-24.
18. Nguyễn Thành Trung (2020). “Định vị thương hiệu tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu về thương mại, du lịch và đầu tư”. *Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương*, số 571, tr. 43-44.
19. Nguyễn Thành Trung (2020). “Tương tác và cải thiện trong mô hình thương hiệu địa phương”. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 24, tr. 78-82.
20. Nguyễn Thành Trung (2024). *Thương hiệu địa phương: Hình ảnh và bản sắc*. Hà Nội: NXB Chính trị quốc gia Sự thật.
21. Nguyễn Thành Trung (2026). *Từ quản trị thương hiệu đến tạo dựng tài sản thương hiệu*. Hà Nội: NXB Công Thương.
22. Nguyễn Thành Trung và Nguyễn Quốc Thịnh (2007). *Thương hiệu với nhà quản lý*. Tái bản lần 2, có sửa chữa và bổ sung. Hà Nội: NXB Lao động.
23. Nguyễn Thành Trung, Đinh Ngọc Hường, Nguyễn Kiều Trang, Nguyễn Thu Hương và Đoàn Minh Tân Trang (2011). “Chỉ số hội nhập kinh tế quốc tế cấp địa phương”. *Báo cáo năng lực hội nhập kinh tế quốc tế cấp địa phương*. Ủy ban Quốc gia về Hợp tác Kinh tế Quốc tế.
24. Nguyễn Thành Trung, Đinh Ngọc Hường, Nguyễn Thu Hương, Đoàn Minh Tân Trang, Nguyễn Kiều Trang, Đỗ Quang Thành và Nguyễn Cẩm Ly (2013). *Báo cáo năng lực hội nhập kinh tế quốc tế tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu 2013*. UBND tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, Ban Chỉ đạo Hội nhập tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

25. Nguyễn Thành Trung, Đinh Ngọc Hường, Nguyễn Thu Hương, Đoàn Minh Tân Trang, Nguyễn Kiều Trang, Đỗ Quang Thành và Nguyễn Cẩm Ly (2013). “Chỉ số hội nhập kinh tế quốc tế cấp địa phương”. *Báo cáo năng lực hội nhập kinh tế quốc tế cấp địa phương 2013*. Ủy ban Quốc gia về Hợp tác Kinh tế Quốc tế.
26. Phan Minh Đức (2016). *Hình ảnh điểm đến, giá trị tâm lý xã hội tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của du khách đến Đà Lạt*. Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
27. Quy hoạch Thủ đô Hà Nội thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050. <https://hanoi.gov.vn/quy-hoach-xay-dung-do-thi/ho-so-quy-hoach-thu-do-ha-noi-thoi-ky-2021-2030-tam-nhin-den-nam-2050-4250814101326614.htm>.
28. Trần Quốc Vượng (2000). *Văn hoá Việt Nam, tìm tòi và suy ngẫm*. Hà Nội: NXB Văn hoá Dân tộc.
29. Trung tâm Quản lý Bảo tồn Di sản Văn hoá Hội An. Các báo cáo về hiện trạng cư trú và bảo tồn trong khu phố cổ. <https://hoianheritage.net/download/Ban-tin.html>.
30. Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh (2018). *Đề án Xây dựng và quảng bá hình ảnh tỉnh An Giang giai đoạn 2018-2020 và định hướng đến năm 2025*.
31. Ủy ban nhân dân quận Hoàn Kiếm, Hà Nội. Các thông báo về an toàn hành lang đường sắt, năm 2022.
32. Ủy ban nhân dân thành phố Cần Thơ. Các báo cáo về hoạt động chợ nổi Cái Răng.
33. Ủy ban nhân dân tỉnh Đồng Tháp (2015). *Đề án tạo dựng hình ảnh tỉnh Đồng Tháp giai đoạn 2015-2020 và những năm tiếp theo*.
34. Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh (2014). *Chiến lược xây dựng thương hiệu địa phương tỉnh Quảng Ninh*.
35. Ủy hội sông Mekong quốc tế (MRC). Các báo cáo về động lực trầm tích và tác động của đập thủy điện. <https://www.mrcmekong.org/publication/>.
36. Vũ Trí Dũng và Nguyễn Đức Hải (2011). *Marketing lãnh thổ*. Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

B. Tiếng Anh

37. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
38. Agència de Salut Pública de Barcelona (ASPB) (2021). *Salut als Carrers: Report of Results of the Environmental and Health Effects of the Superblocks Model in Barcelona*. Barcelona: ASPB.
39. Ajuntament de Barcelona. Tourism and population statistics of the city of Barcelona, published annually.
40. Anderson, B. (1983). *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso.
41. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
42. Augé, M. (1995). *Non-Places: Introduction to an Anthropology of Supermodernity*. London: Verso.
43. Bain & Company and Harvard Business Review. *History of Net Promoter*. <https://www.netpromotersystem.com/about/history-of-net-promoter/>
44. Benesse Art Site Naoshima. *History*. <https://benesse-artsite.jp/en/about/history.html>
45. Bourdieu, P. (1986). "The Forms of Capital". In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood.
46. Brand Finance (2025a). *GIFT™ 2025: Global Intangible Finance Tracker - An Annual Review of the World's Intangible Value*. London: Brand Finance Plc.
47. Brand Finance (2025b). *Brand Finance Nation Brands 2025: The Annual Report on the World's Most Valuable Nation Brands*. London: Brand Finance Plc.
48. Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2013). "My City, My Brand: The Different Roles of Residents in Place Branding". *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18–28.
49. Coleman, J. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital". *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.

50. Comune di Venezia (2024). *Tourism Yearbook 2024* (English version). Venice: Municipality of Venice.
51. Comune di Venezia – Statistics Office. *Resident Population: Historical Series by Area (1871–2025)*.
52. Cresswell, T. (2015). *Place: An Introduction* (2nd ed.). Chichester: Wiley–Blackwell.
53. Department of Disaster Prevention and Mitigation, Thailand (2025). *Road Safety Directing Center: Songkran Road Safety Campaign Report*.
54. Doxey, G. V. (1975). “A Causation Theory of Visitor–Resident Irritants”. *Proceedings of the Travel Research Association Sixth Annual Conference*, San Diego, 195–198.
55. Economist Intelligence Unit (2025). *The Global Liveability Index 2025*. London: EIU.
56. Economist Intelligence Unit (2026). *The Global Liveability Index 2026*. London: EIU.
57. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
58. Florida, R. (2017). *The New Urban Crisis*. New York: Basic Books.
59. Gehl, J. (2010). *Cities for People*. Washington, DC: Island Press.
60. Gergaud, O., Livat, F., Rickard, B., & Warzynski, F. (2017). “Evaluating the Net Benefits of Collective Reputation: The Case of Bordeaux Wine”. *Food Policy*, 71, 8–16.
61. Glaeser, E. L. (2011). *Triumph of the City*. New York: Penguin Press.
62. Global Wellness Institute (2025). *Global Wellness Economy Monitor 2025*. Miami, FL: Global Wellness Institute.
63. Goodhart, C. A. E. (1975). “Problems of Monetary Management: The U.K. Experience”. *Papers in Monetary Economics*, Reserve Bank of Australia.
64. Guggenheim Museum Bilbao (2025). *Activity Report 2024*. Bilbao: Fundación del Museo Guggenheim Bilbao.
65. Guggenheim Museum Bilbao. *Study of the Economic Impact of the Activities of the Guggenheim Museum Bilbao*. Báo cáo thường niên. Bilbao: Fundación del Museo Guggenheim Bilbao.

66. Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
67. Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
68. Hall, S. (1990). “Cultural Identity and Diaspora”. In J. Rutherford (Ed.), *Identity: Community, Culture, Difference* (pp. 222–237). London: Lawrence & Wishart.
69. Helliwell, J. F., et al. *World Happiness Report 2024, 2025*. Oxford: Wellbeing Research Centre, University of Oxford.
70. Hobsbawm, E., & Ranger, T. (Eds.) (1983). *The Invention of Tradition*. Cambridge: Cambridge University Press.
71. Istituto Nazionale di Statistica (Istat) và Eurostat. Số liệu thất nghiệp và thu nhập vùng Campania, Ý.
72. Jacobs, J. (1961). *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House
73. Japan National Tourism Organization (JNTO) (2026). *Visitor Arrivals to Japan 2025*. Tokyo: JNTO. Số liệu công bố tháng 1 năm 2026.
74. Japan Tourism Agency (2026, June). *Notice on the Operation of the Private Lodging Business Act (Minpaku)*. Tokyo: MLIT, Japan Tourism Agency.
75. Jinkō Senryaku Kaigi (Population Strategy Council) (2024). *Municipality Sustainability Analysis Report 2024*. Tokyo: Population Strategy Council.
76. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux
77. Kahneman, D., Fredrickson, B. L., Schreiber, C. A., & Redelmeier, D. A. (1993). “When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End”. *Psychological Science*, 4(6), 401–405.
78. Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). “The Dynamics of Place Brands: An Identity-Based Approach”. *Marketing Theory*, 13(1), 69–86.
79. Keller, K. L. (1993). “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.

80. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Harlow: Pearson.
81. Kobe Beef Marketing & Distribution Promotion Association. *Frequently Asked Questions* và tiêu chuẩn chứng nhận, số liệu sản lượng.
82. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Harlow: Pearson.
83. Kyoto City, Kyoto City Landscape and Town Planning Center & Ritsumeikan University (2025). *Kyomachiya Status Survey Report (FY2024)*.
84. Levitt, P. (2001). *The Transnational Villagers*. Berkeley: University of California Press.
85. Low, S. M., & Altman, I. (Eds.) (1992). *Place Attachment*. New York: Plenum Press.
86. Massey, D. (1994). *Space, Place and Gender*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
87. Mehdipanah, R., Novoa, A. M., León-Gómez, B. B., et al. (2020). "Effects of Superblocks on Health and Health Inequities: A Proposed Evaluation Framework". *Journal of Epidemiology and Community Health*.
88. Montgomery, C. (2013). *Happy City: Transforming Our Lives Through Urban Design*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
89. Nikkei Asia (2026). "Chinese lodging owners struggle in Japan's Osaka as regulations tighten". Tokyo: Nikkei Inc.
90. Norberg-Schulz, C. (1980). *Genius Loci: Towards a Phenomenology of Architecture*. New York: Rizzoli.
91. OECD (2020). *Culture and Local Development: Maximising the Impact*. Paris: OECD Publishing.
92. OECD (2023). *Indicators of Talent Attractiveness*. Paris: OECD Publishing.
93. OECD. *Main Science and Technology Indicators (MSTI)*. Paris: OECD.
94. Office for National Statistics (ONS) (2023). *The Night-time Economy, UK: 2022*. Newport: ONS.

95. Oldenburg, R. (1989). *The Great Good Place*. New York: Paragon House.
96. Osaka City (2026). *Survey Results on the Operating Status of Special Zone Private Lodging Facilities*.
97. Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
98. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
99. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2019). *The Experience Economy, With a New Preface by the Authors: Competing for Customer Time, Attention, and Money*. Boston: Harvard Business Review Press.
100. Plaza, B. (2000). "Evaluating the Influence of a Large Cultural Artifact in the Attraction of Tourism: The Guggenheim Museum Bilbao Case". *Urban Affairs Review*, 36(2), 264-274.
101. Plaza, B. (2006). "The Return on Investment of the Guggenheim Museum Bilbao". *International Journal of Urban and Regional Research*, 30(2), 452-467.
102. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
103. Promote Iceland và The Brooklyn Brothers. *Inspired by Iceland* campaign (2010) và số liệu du lịch Iceland.
104. Proshansky, H. M., Fabian, A. K., & Kaminoff, R. (1983). "Place Identity: Physical World Socialization of the Self". *Journal of Environmental Psychology*, 3(1), 57-83.
105. Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
106. Ratha, D., Plaza, S., & Kim, E. J. (2024). *In 2024, remittance flows to low- and middle-income countries are expected to reach \$685 billion, larger than FDI and ODA combined*. Washington, DC: World Bank & KNOMAD.
107. Ray, C. (1998). "Culture, Intellectual Property and Territorial Rural Development". *Sociologia Ruralis*, 38(1), 3-20.

108. Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
109. Reichheld, F. F. (2001). *Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Boston: Harvard Business School Press.
110. Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services". *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
111. Relph, E. (1976). *Place and Placelessness*. London: Pion.
112. Rueda, S. (2019). "Superblocks for the Design of New Cities and Renovation of Existing Ones: Barcelona's Case". In *Integrating Human Health into Urban and Transport Planning*. Cham: Springer.
113. Sachs, J. D., & Warner, A. M. (1995). *Natural Resource Abundance and Economic Growth*. NBER Working Paper No. 5398.
114. Scannell, L., & Gifford, R. (2010). "Defining Place Attachment: A Tripartite Organizing Framework". *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 1-10.
115. Simon, H. A. (1971). "Designing Organizations for an Information-Rich World". In M. Greenberger (Ed.), *Computers, Communications, and the Public Interest* (pp. 37-72). Baltimore: Johns Hopkins Press.
116. Smith, L. (2006). *Uses of Heritage*. London: Routledge.
117. Statista Research Department (2025). *Overtourism in European Cities – Statistics & Facts*.
118. Stolpersteine. Trang thông tin chính thức của dự án do nghệ sĩ Gunter Demnig khởi xướng. <https://www.stolpersteine.eu>.
119. Storper, M., & Scott, A. J. (2009). "Rethinking Human Capital, Creativity and Urban Growth". *Journal of Economic Geography*, 9(2), 147-167.
120. The Nighttime Foundation (2026). *Night Time Economy Report 2026 (NTER)*.
121. Tran, D. D., et al. "Assessing the Impact of Sea Level Rise on Seawater Intrusion in the Mekong Delta, Vietnam". *Water Science and Technology*.

122. Tuan, Y.-F. (1977). *Space and Place: The Perspective of Experience*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
123. UN Tourism (UNWTO) (2025). *World Tourism Barometer, January 2025*. Madrid: UN Tourism.
124. UNESCO Institute for Lifelong Learning (UIL) (2015). *UNESCO Global Network of Learning Cities: Guiding Documents*. Hamburg: UIL.
125. UNESCO World Heritage Centre. *World Heritage List*.
126. UNESCO World Heritage Committee (2025). *Decision 47 COM 8B.22*, ngày 12 tháng 7 năm 2025 (ghi danh Quần thể di tích và danh thắng Yên Tử - Vĩnh Nghiêm - Côn Sơn, Kiếp Bạc).
127. United Nations Environment Programme (UNEP) & World Tourism Organization (UNWTO) (2005). *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers*. Paris: UNEP; Madrid: UNWTO.
128. U.S. Census Bureau. *QuickFacts: Detroit City, Michigan*.
129. Vicario, L., & Martínez Monje, P. M. (2003). "Another 'Guggenheim Effect'? The Generation of a Potentially Gentrifiable Neighbourhood in Bilbao". *Urban Studies*, 40(12), 2383-2400.
130. Victoria State Government, Department of Transport and Planning. *20-Minute Neighbourhoods*. <https://www.planning.vic.gov.au/guides-and-resources/strategies-and-initiatives/20-minute-neighbourhoods>.
131. Waldinger, R. J., & Schulz, M. S. (2023). *The Good Life: Lessons from the World's Longest Scientific Study of Happiness*. New York: Simon & Schuster.
132. World Bank (2022). *Vietnam Country Climate and Development Report: Reconciling Economic Success with Climate Risks*. Washington, DC: World Bank.
133. World Bank & KNOMAD (2024). *Migration and Development Brief 40: Remittances Slowed in 2023, Expected to Grow Faster in 2024*. Washington, DC: World Bank.
134. World Health Organization (2025). *From Loneliness to Social Connection: Charting a Path to Healthier Societies*. Report of the WHO Commission on Social Connection. Geneva: WHO.

135. World Health Organization (WHO). *Barcelona: Using Urban Design to Improve Urban Health*. Case study, Partnership for Healthy Cities.
136. World Intellectual Property Organization (WIPO) & Luiss Business School (2026). *World Intangible Investment Highlights 2026: Better Data for Better Business and Policy*. Geneva: WIPO.
137. Zonzilos, N., Demian, E., Papadakis, E., Paratsiokas, N., & Danchev, S. (dưới sự chỉ đạo của N. Vettas) (2015). *The Impact of the 2004 Olympic Games on the Greek Economy*. Athens: Foundation for Economic and Industrial Research (IOBE).

ĐỊA PHƯƠNG
TRONG NỀN KINH TẾ
TRẢI NGHIỆM

Bản sắc, tài sản, thương hiệu
và con đường tới thịnh vượng

Chịu trách nhiệm xuất bản
GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP
TRƯỞNG THU HIỀN

Biên tập: HỒ THỊ PHƯƠNG TRANG
Chế bản: TRẦN HOÀNG LONG - THU THẢO
Trình bày bìa: BÙI QUANG HIẾU - HÀ LAN
Sửa bản in: ĐỖ THỊ TÌNH

Đối tác liên kết: TS. NGUYỄN THÀNH TRUNG

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG
Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Phường Nghĩa Đô, Hà Nội
Điện thoại: 024 3 934 1562 - Fax: 024 3 938 7164
Website: <http://nxbconghuong.vn>
Email: nxbct@moit.gov.vn

In 500 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Công ty TNHH In Đại Thành.
Địa chỉ: Lô S5-18, S5-19 Cụm sản xuất làng nghề tập trung
Thôn Triều Khúc, Phường Thanh Liệt, Hà Nội
Đăng ký kế hoạch xuất bản số: 3166-2026/CXBIPH/6-137/CT
Quyết định xuất bản số: 736/QĐ-NXBCT, cấp ngày 04/9/2026
Mã số ISBN: 978-632-630-956-0
In xong và nộp lưu chiểu năm 2026.