

Lựa chọn chiến lược chuyển đổi khu vực trung tâm (CBD) thành phố Hồ Chí Minh

Minh nhìn từ năm trung tâm tài chính lớn ở Châu Á

TS. Nguyễn Ngọc Hiếu & NCS Cao Nhật Nam, Trường Đại học Việt Đức

Tóm tắt

Thành phố Hồ Chí Minh sau khi sáp nhập phải đối mặt với nhiều thách thức để trở thành thành phố thịnh vượng nhằm trở thành Trung tâm tài chính quốc tế (IFC) mới trong khu vực. Việc các ngành công nghiệp và lực lượng lao động rời khỏi trung tâm, cùng với chuyển đổi số, mô hình làm việc tại nhà và làn sóng AI bùng nổ, đã làm suy giảm lợi thế vị trí của Khu Trung tâm Thương mại (CBD) với tư cách động lực tăng trưởng. Tuy nhiên, CBD và các hệ sinh thái hỗ trợ trong tương lai vẫn giữ vai trò then chốt trong việc đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế dịch vụ, bao gồm hệ sinh thái dịch vụ tài chính và các doanh nghiệp công nghệ. Bài viết so sánh TP. Hồ Chí Minh với năm trung tâm tài chính quốc tế lớn của châu Á (Tokyo, Singapore, Hồng Kông, Kuala Lumpur và BKK) để làm nổi bật những đặc trưng của CBD trong khả năng thu hút nhân tài thông qua mức độ gắn kết của hệ sinh thái dịch vụ đô thị. Những phân tích này giúp TP. HCM xây dựng chiến lược chuyển đổi khu vực CBD nói riêng và toàn thành phố trong bối cảnh phát triển mới.

Từ khóa: So sánh hệ sinh thái CBD, chuyển đổi kinh tế theo định hướng dịch vụ, đô thị tổ chức theo thời gian.

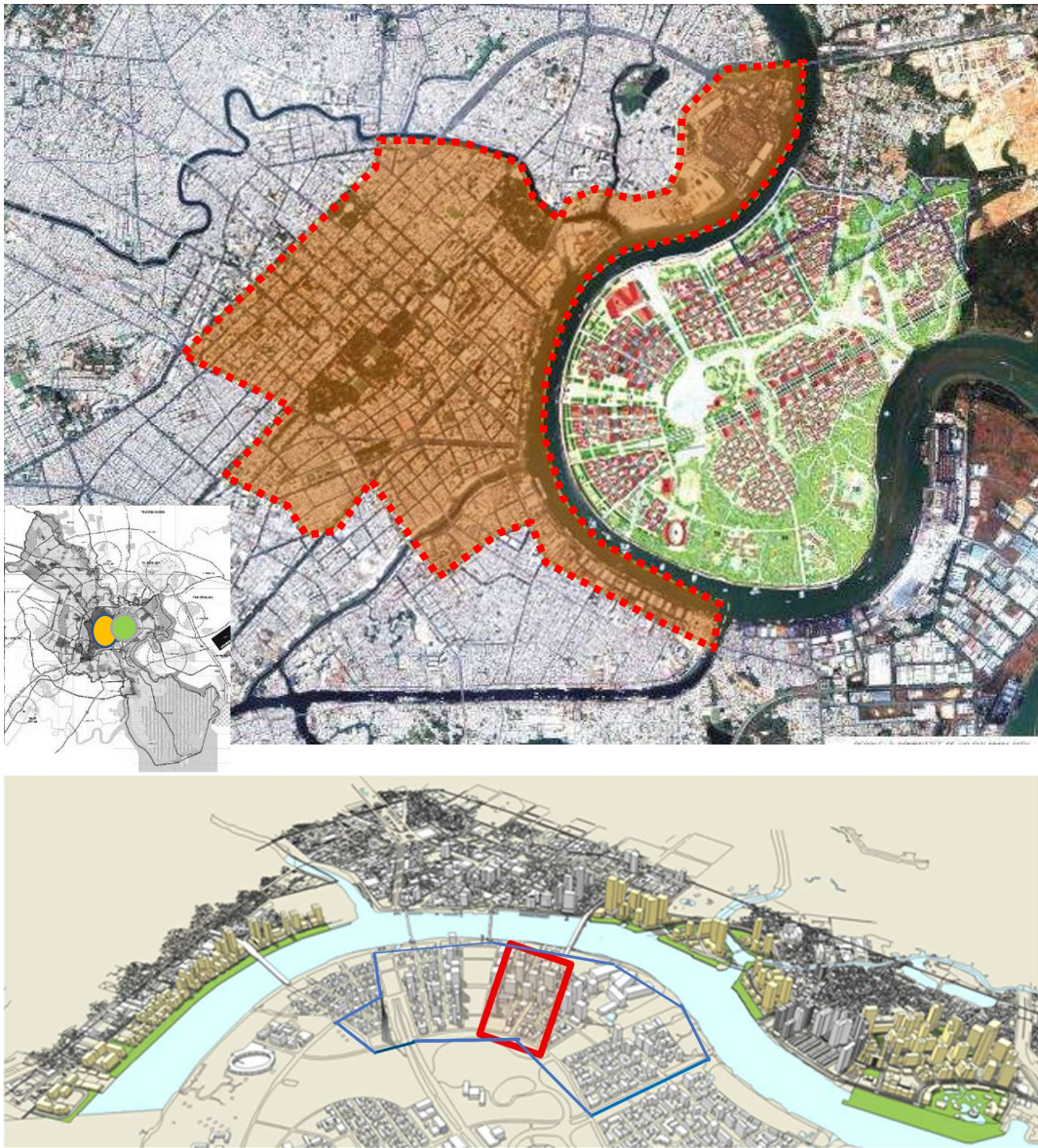
1. Giới thiệu

Từ ngày 01/07/2025, hai tỉnh Bình Dương và Bà Rịa – Vũng Tàu sẽ sáp nhập vào thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM), làm tăng gấp ba diện tích TP.HCM từ 2.095km² lên 6.770km² và tăng dân số thành phố mới lên gần 14 triệu người từ hơn 9 triệu người. Không gian mở rộng cho phép TP.HCM chủ động giải quyết nhu cầu ngày càng tăng về nhà ở, cơ sở hạ tầng và bố trí không gian cho các ngành kinh tế mới. Tuy nhiên, đây cũng là thách thức về cải thiện năng lực trong vai trò dẫn dắt sự tăng trưởng của cả đô thị và vùng kinh tế đang mở rộng lan tỏa nhanh hơn nhờ hệ thống hạ tầng kết nối nhanh.

Trên không gian mở rộng, các thách thức về quản lý phát triển cũng tăng thêm. Lợi thế phát triển các ngành công nghiệp ở các tỉnh lân cận dẫn tới việc TP.HCM cần thực hiện vai trò mới trong phát triển các ngành dịch vụ hỗ trợ hệ sinh thái doanh nghiệp và đô thị

hóa cho cả vùng Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam¹. Khu vực dịch vụ nói chung và dịch vụ tài chính nói riêng sẽ là xương sống hỗ trợ và dẫn dắt sự tăng trưởng chung của thành phố và vùng. Đây là nơi hội tụ các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ, thương mại, và tài chính hay còn gọi là ***Khu vực trung tâm kinh doanh*** (Central Business District - CBD).

¹Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam bao gồm thành phố Hồ Chí Minh mới (bao gồm Bình Dương và Bà Rịa Vũng Tàu), Tây Ninh mới (bao gồm Long An và Tây Ninh) và tỉnh Đồng Nai mới (nhập với Bình Phước).



Hình 1: Vị trí và phối cảnh quy hoạch khu vực CBD và CBD mở rộng thành phố Hồ Chí Minh

Nguồn: Sở quy hoạch Kiến trúc (nay là Sở Xây Dựng), 2016

Bài viết phân tích các điều kiện cốt lõi giúp khu vực CBD² (hiện hữu và mở rộng) thịnh vượng và phát huy vai trò của mình dựa trên nghiên cứu so sánh năm CBD lớn ở châu Á đồng thời là trung tâm tài chính quốc tế trong bối cảnh phát triển kinh tế số và đổi mới sáng tạo. Kết quả nghiên cứu cung cấp lựa chọn để TP. Hồ Chí Minh điều chỉnh quy hoạch và chiến lược ưu tiên nâng cao sức cạnh tranh trong bối cảnh phát triển mới.

2. Bối cảnh và phương pháp luận

Một trong những lập luận chính của bài viết này là sử dụng lý thuyết về sự chi phối của dịch vụ hệ sinh thái (Service Dominant Logic - SDL) áp dụng cho khu vực CBD. Vargo và các học giả khác cho rằng các hệ sinh thái dịch vụ có tính cố kết theo chiều sâu – nhờ sự tương tác mạnh mẽ giữa các thực thể (doanh nghiệp), tích hợp sâu về tài nguyên và thể chế hỗ trợ hợp tác - là cơ sở của đồng sáng tạo ra giá trị [2, 3]. Các trung tâm đô thị như CBD cần dựa vào yếu tố này xây dựng hệ sinh thái dịch vụ tích hợp chặt chẽ, tạo điều kiện thuận lợi để giao dịch, tương tác liền mạch (ví dụ: các chuỗi tài chính, bán lẻ, dịch vụ). CBD cần là một "hệ sinh thái gắn kết chặt chẽ, nơi tài chính, con người và tài nguyên hội tụ hiệu quả". Sự hội tụ này làm giảm thiểu các rào cản - cho dù là hậu cần, thông tin hay giao dịch – để CBD hoạt động như một đầu mối gắn kết thúc đẩy hoạt động tài chính toàn cầu.

Lập luận trên hội tụ cùng khái niệm “chrono city” — thành phố được xây dựng và tối ưu hóa về mặt thời gian – gia tăng khả năng lựa chọn để tiếp cận thuận lợi cho các nhu cầu thiết yếu như đi làm và tiếp cận dịch vụ cơ bản [3, 4]. Những đô thị có phạm vi ‘isochrone – đường đẳng thời’ rộng phản ánh khả năng đáp ứng cao hơn cho doanh nghiệp và cả nhân viên đến các vị trí bên trong khu vực CBD (kể cả các khu CBD phụ trợ) trong mô hình đô thị đa trung tâm.

Vấn đề cải thiện CBD đặt trong bối cảnh thách thức do xu hướng làm việc tại nhà, chuyển đổi số, và gần đây là AI tạo sinh (generative AI) ngày càng tăng. Theo Alexander Bick và cộng sự, các công ty lớn trong các lĩnh vực như tài chính và CNTT duy trì tỷ lệ làm việc tại nhà là 20–40%, với các mô hình kết hợp chiếm ưu thế [5]. AI hỗ trợ xu hướng này qua các công cụ trợ lý (nền tảng cộng tác, tự động hóa quy trình), nhưng cũng đặt ra nguy cơ mất công việc văn phòng – nhất là các vị trí hành chính — chiếm tới 30 % việc làm trong khu vực CBD. Ngoài ra, chuyển đổi số trong thương mại điện tử cũng tác động

² Khu vực trung tâm kinh doanh (CBD) hiện hữu tại TP.HCM có quy mô khoảng 930 ha chủ yếu nằm chủ yếu ở quận 1 (một phần quận 3, 4, và Ba Son quận Bình Thạnh), sắp tới sẽ mở rộng sang Thủ Thiêm [1]. Trung tâm tài chính mở rộng Thủ Thiêm có phần lõi nằm trong hình vuông màu đỏ và phần mở rộng (tạm coi là nằm trong phần đường bao màu lam) nằm đối diện với khu vực CBD hiện hữu. Trong tương lai, thành phố có thể hình thành một số khu trung tâm phụ (sub-CBD) hỗ trợ cho khu vực CBD chính dẫn dắt sự phát triển kinh tế của thành phố theo hướng dịch vụ giá trị gia tăng cao; tuy nhiên bài chưa thảo luận về các khu vực trung tâm phụ trợ (sub-CBD) hình thành trong tương lai này.

bất lợi tới thị trường bán lẻ truyền thống [6] , bao gồm cả khu CBD mà bài viết sẽ phân tích thêm.

Bài viết sử dụng phân tích so sánh để đánh giá các yếu tố cơ bản thu hút doanh nghiệp dịch vụ và lao động tay nghề cao đến định cư trong CBD (hoặc CBD phụ trợ). Năm thành phố được chọn phản ánh bối cảnh đa dạng của các trung tâm tài chính quốc tế: Tokyo, Hồng Kông và Singapore — các trung tâm đẳng cấp thế giới và siêu đô thị — cùng Kuala Lumpur (KL) và Bangkok (BKK), có mức phát triển gần hơn với TP.HCM. Bài viết chỉ thảo luận CBD chính, không đề cập các tiểu CBD mới nổi của mỗi thành phố.



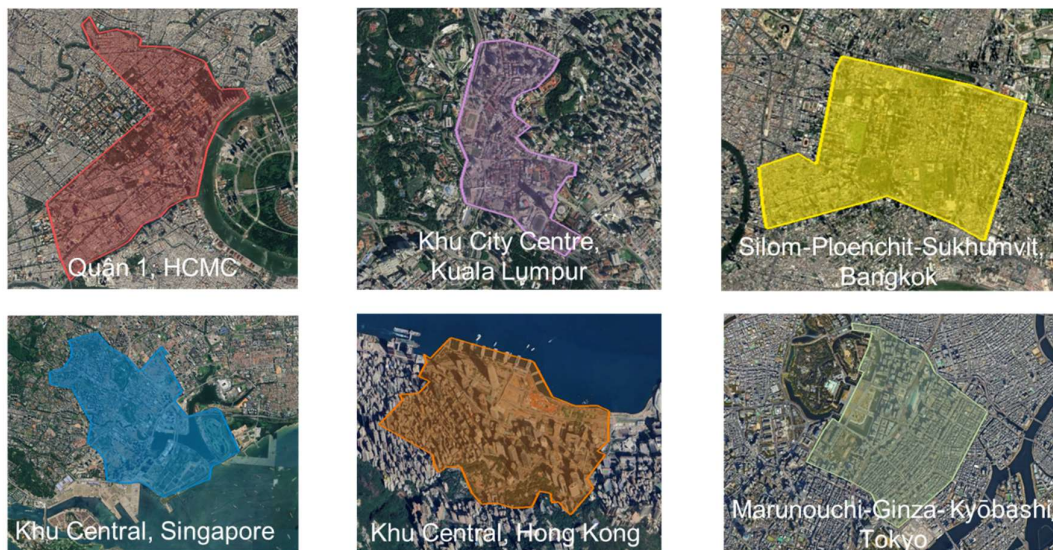
Hình 2: Đường chân trời khu vực CBD tại sáu thành phố.

Nguồn: Google Image.

Việc đo lường khả năng tiếp cận hoặc chi phí sinh hoạt được tính toán trong CBD chính thức đã được công nhận trên toàn thế giới vào năm 2025. CBD được xác định thông qua khu vực tập trung các công trình về dịch vụ và tài chính với các tòa nhà văn phòng hạng A, khu thương mại và các tiện nghi công cộng. Ranh giới các khu CBD trong bài viết được xác định như sau:

- Ranh giới khu trung tâm kinh doanh (CBD) của TP.HCM bao gồm 930 ha của Quận 1 theo Quy hoạch chung cho trung tâm thành phố (năm 2012) và một phần bán đảo Thủ Thiêm dự kiến thành lập trung tâm tài chính quốc tế [7] ;
- CBD của KL xác định theo Quy hoạch chung của KL 2040 ([KLSP2040](#)) phù hợp với tiếp cận Tam giác vàng bao gồm Trung tâm Thành phố Kuala Lumpur (KLCC) và các khu vực của Bukit Bintang và Jalan Sultan Ismail;

- Khu thương mại trung tâm của BKK tuân theo khu vực thương mại truyền thống bao gồm Silom-Ploenchit-Sukhumvit được các công ty tư vấn bất động sản xác định [8] ;
- Khu thương mại trung tâm của Singapore tuân theo bản đồ quy hoạch chi tiết cho Khu trung tâm và Khu trung tâm bằng cách sử dụng trang web chính thức của URA [9] ;
- Ranh giới khu thương mại trung tâm của Hồng Kông được [Sở Quy hoạch Hồng Kông](#) và các công ty bất động sản như JLL và Savills công nhận;
- Khu thương mại trung tâm Tokyo tuân theo bản đồ quy hoạch đô thị Tokyo [10] chỉ định các khu thương mại ở các quận Ciyoda và Chuo có Tỷ lệ diện tích sàn cao phù hợp với các khu vực có mật độ cao các tòa nhà văn phòng hạng A, các tổ chức tài chính và văn phòng chính phủ, và Tokyo là khu vực Marunouchi-Ginza-Kyobashi.



Hình 3: Khu trung tâm thương mại (CBD) tại sáu thành phố so sánh.

Nguồn: Tác giả.

Phương pháp phân tích mức độ tiếp cận dựa trên khái niệm chrono-urbanism để so sánh khả năng tiếp cận tới toàn khu vực CBD. Chỉ số tiếp cận được tính toán dựa trên công cụ Open Route Service ([ORS](#)), một nền tảng định tuyến trực tuyến hiển thị vùng tiếp cận theo thời gian hoặc quãng đường xác định. Các điểm và đa giác này trong vùng được trực quan hóa trong QGIS, hệ thống thông tin địa lý mã nguồn mở, nhằm lập bản đồ tiếp cận CBD trong bán kính 10 km và 20 km, cũng như trong các khoảng thời gian di chuyển 15 và 30 phút (giả định di chuyển bằng ô tô). Khung thời gian 15 và 30 phút được chọn để so sánh giữa năm thành phố với phương thức giao thông điển hình: 15 phút phản ánh cự

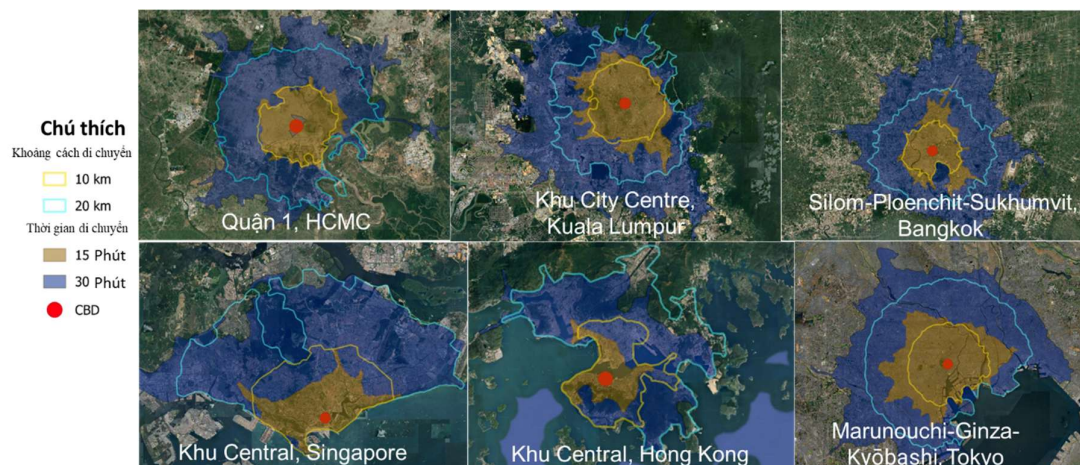
ly đến các doanh nghiệp khác trong CBD hoặc tới dịch vụ cơ bản, còn 30 phút tương ứng với thời gian di chuyển để đi làm bình quân bằng phương tiện cá nhân (tại nơi đi lại chủ yếu bằng phương tiện cá nhân) hoặc bằng phương tiện công cộng tại các khu vực phương tiện công cộng làm chủ đạo (không tính thời gian chờ gửi xe, chờ nối chuyển, và đi bộ đầu cuối). So sánh về phạm vi tiếp cận tới CBD lấy theo tâm hình học của mỗi khu vực CBD và có tính tương đối, không đi vào chi tiết.

Phương pháp so sánh các chuyến công tác và chi phí sinh hoạt cho người nước ngoài làm việc tại CBD kết hợp với công nghệ AI tạo sinh (Grok) trong tháng 4 và tháng 5 năm 2025. Các chỉ số so sánh bao gồm chi phí đáng quan tâm cho cả lưu trú ngắn và dài hạn của khách công vụ hoặc chuyên gia nước ngoài: giá taxi từ CBD tới sân bay quốc tế gần nhất, giá khách sạn trung bình trong CBD, giá thuê căn hộ hai phòng ngủ ở khu nội đô, chi phí ăn uống trung bình và tổng chi tiêu sinh hoạt của chuyên gia nước ngoài, mức độ tắc nghẽn giao thông, cùng Chỉ số Chất lượng Không khí (AQI) trung bình. Dữ liệu thu thập qua Grok đã được đối chiếu và kiểm chứng bằng các báo cáo liên quan để bảo đảm độ tin cậy.

3. So sánh giữa CBD của TP.HCM và 5 thành phố lớn ở châu Á

3.1. Khả năng tiếp cận CBD của người lao động

Để so sánh khả năng tiếp cận CBD giữa TP.HCM và năm thành phố khác, các câu hỏi cơ bản được đặt ra là CBD có thể tiếp cận được với người lao động và các công ty như thế nào trong một thời gian nhất định. Với 15 phút di chuyển bằng một phương tiện cụ thể là thời gian cơ bản và có thể chấp nhận được để đến các điểm đến quan trọng để mua sắm, đến trường, công viên và 30 phút thường được coi là thời gian đi lại đến các văn phòng, thử nghiệm sử dụng công cụ ORS² đã mang lại kết quả (Xem trong hình và bảng dưới):



Hình 4: Khả năng tiếp cận CBD theo thời gian 15 và 30 phút

Nguồn: Tác giả sử dụng công cụ ORS và QGIS.

Các khu vực được tô sáng và dân số cư trú của chúng được trích xuất từ QGIS, tính toán số lượng người nằm trong mỗi đường đẳng thời gian được mã hóa màu đại diện cho 15 và 30 phút sử dụng ô tô làm phương tiện di chuyển. Bảng dưới đây tóm tắt tổng diện tích đất và lượng dân số có thể đến được CBD của mỗi thành phố trong hai ngưỡng thời gian này.

Bảng 1: So sánh phạm vi tiếp cận theo thời gian tới khu vực CBD

Thành phố	Diện tích khu vực tiếp cận trong 15 phút (km2)	Diện tích khu vực tiếp cận trong 30 phút (km2)	Số lượng dân số tiếp cận trong 30 phút
Singapore	74,97	440,88	825.101
Hồng Kông	23,75	180,85	747.296
KL	257,7	1.058,18	2.475.124
BKK	240,66	1.590,42	4.155.276
Tokyo	388,76	1.449,94	5.881.964
Thành phố Hồ Chí Minh	227,64	1.119,85	5.537.074

Nguồn: tác giả, dữ liệu từ QGIS.

So sánh phạm vi tiếp cận từ CBD của thành phố HCM trong 15 và 30 phút với 5 thành phố, chúng ta thấy có những điểm tương đồng và khác biệt thú vị. Vào giờ thấp điểm, du khách có thể đi xa gần 10km từ trung tâm thành phố HCM với phạm vi tương tự ở BKK hoặc KL; Tuy nhiên, những người sống ở Hồng Kông có thể đi được quãng đường ngắn hơn nhiều trong cùng một thời gian, trái ngược với tình hình ở Singapore và Tokyo, nơi mọi người có thể đi xa hơn cùng một lúc. Phạm vi tiếp cận trong 30 phút đi lại cho thấy sự khác biệt đáng kể vì người dân TP.HCM chỉ có thể ở trong thành phố hiện tại mà không cần hệ thống giao thông công cộng. Tuy nhiên, phạm vi tiếp cận của dân số trong vòng 15 phút hoặc 30 phút là **ngang bằng hoặc thậm chí tốt hơn** một số thành phố khác. **Điều này ngụ ý rằng khả năng kết nối di chuyển ở TP.HCM vẫn rất tốt do sự phù hợp giữa hình thái đô thị do nhu cầu cao ở khu vực nhỏ gọn.**

Bảng 2: Khả năng tiếp cận và khả năng chi trả đến sân bay quốc tế

Thành phố	Sân bay	Khoảng cách (km)	Thời gian (phút)	Chi phí (USD)	Nhận xét nhanh
Singapore	Changi (SIN)	20	20-30	17,3 – 34,6	Nhanh, đắt, dịch vụ tốt
Hồng Kông	HKG	26	35-45	23.0 – 40.3	Sự tiện lợi, chi phí cao

KL	KLIA/KLIA 2	35-50	45-60	14,4 – 36,5	Hợp lý
BKK	Suvarnabhumi	25-30	45-60	9,6 – 13,8	Rẻ, dễ kẹt xe
Tokyo	Narita (NRT)	60-70	60-90	122,8 – 184,3	Đắt nhất, xa nhất
Thành phố Hồ Chí Minh	Tân Sơn Nhất	7-8	20-40	5,8 – 9,6	Rẻ nhất, Gần nhất, Dễ bị cản trở nhất

Nguồn: Tác giả, dữ liệu từ Grok.

3.2. Chi phí ăn uống và sinh hoạt

Chi phí khách sạn phù hợp với người đi công tác ngắn ngày có sự chênh lệch nhưng không quá lớn. Singapore và Tokyo dẫn đầu về giá phòng khách sạn 4 sao dành cho khách công vụ (bảng 3), với mức giá mỗi đêm lần lượt khoảng 150–200 USD và 130–180 USD — những khoản phụ phí phản ánh tình trạng khan hiếm đất nghiêm trọng và nhu cầu doanh nghiệp liên tục tại hai trung tâm tài chính này. Theo sau là Hong Kong, vẫn đắt đỏ nhưng rẻ hơn Tokyo đôi chút, trong khi KL và BKK mang lại giá trị tốt hơn nhờ nguồn cung khách sạn dồi dào, giữ mức giá dưới 100 USD. TP.HCM là ngoại lệ với 50–80 USD, cho thấy vị thế còn ở giai đoạn đầu trong hệ thống du lịch công vụ trong khu vực và chi phí vận hành tương đối thấp.

Bảng 3: Giá khách sạn CBD dành cho khách công tác (4 sao)

Thành phố	Khu vực CBD	Giá khách sạn 4 sao trung bình (USD)	Các yếu tố chính
Singapore	Raffles Place, Vịnh Marina	150 - 200	Nhu cầu cao, không gian hạn chế, vị trí đắc địa
Hồng Kông	Trung tâm, Đồi	120 - 180	Khu vực đô thị đông đúc, du lịch kinh doanh mạnh mẽ
KL	KLCC, Bukit Bintang	70 - 100	Thị trường cạnh tranh, nguồn cung ngày càng tăng
BKK	Siam, Silom, Sukhumvit	60 - 90	Nguồn cung lớn, nền kinh tế thúc đẩy du lịch

Tokyo	Marunouchi, Ginza, Shinjuku	130 - 180	Chi phí cao, không gian hạn chế và nhu cầu cao
Thành phố Hồ Chí Minh	Quận 1	50 - 80	Chi phí thấp, thị trường mới nổi

Nguồn: Tác giả, dữ liệu từ Grok.

Chi phí thuê nhà phản ánh bức tranh tương tự nhưng có phân hóa rõ nét hơn giữa các nhóm. Trong bảng 4, thứ tự tương tự cũng thể hiện ở mức thuê căn hộ dịch vụ hai phòng ngủ. Nguồn cung hạng sang hạn chế và nhu cầu cao đưa Singapore lên vị trí dẫn đầu với 3.500–5.000 USD mỗi tháng, trong khi Hong Kong theo sát ở mức 3.000–4.500 USD dù diện tích căn hộ nhỏ hơn. Tại Tokyo, giá thuê dao động trong khoảng 2.500–3.500 USD, phần nào “giảm nhiệt” nhờ thiết kế căn hộ gọn hơn. Ngược lại, BKK, KL và TP.HCM giữ mức 800–1.400 USD, nơi nguồn cung căn hộ dịch vụ hiện đại ngày càng dồi dào tiếp tục kìm giá và làm các trung tâm này trở nên hấp dẫn với giới chuyên gia nước ngoài tiết kiệm chi phí.

Bảng 4: Giá thuê căn hộ 2 phòng ngủ cho người nước ngoài (khu trung tâm và lân cận)

Thành phố	Khu vực CBD	Tiền thuê trung bình (USD)	Các yếu tố chính
Singapore	Raffles Place, Vịnh Marina	3.500 - 5.000	Nhu cầu cao, diện tích hạn chế, căn hộ cao cấp
Hồng Kông	Trung tâm, Đồi	3.000 - 4.500	Khu đô thị đông đúc, các đơn vị nhỏ, trung tâm thương mại
KL	KLCC	800 - 1.200	Căn hộ chung cư hiện đại, giá cả phải chăng, nguồn cung ngày càng tăng
BKK	Siam, Silom, Sukhumvit	900 - 1.400	Thị trường cạnh tranh, khu vực thân thiện với người nước ngoài

Tokyo	Marunouchi, Ginza, Shinjuku	2.500 - 3.500	Chi phí cao, đơn vị nhỏ hơn, vị trí đắc địa
Thành phố Hồ Chí Minh	Quận 1	800 - 1.200	Chi phí thấp, phát triển hiện đại, hấp dẫn người nước ngoài

Nguồn: Tác giả, dữ liệu từ Grok.

Chi phí thực phẩm và sinh hoạt chiếm tỉ trọng nhỏ hơn so với thuê nhà, do đó khi tính tổng chi phí sinh hoạt, chúng ta thấy sự khác biệt gần với giá thuê nhà. Bảng 5 cho thấy áp lực nhà ở cao tại Singapore và Hong Kong đẩy tổng chi tiêu hàng tháng vượt mốc 3.500 USD, dù cả hai nơi vẫn có lựa chọn ăn uống địa phương khá rẻ. Hóa đơn thực phẩm của Tokyo tương đương Singapore, nhưng giá thuê thấp hơn đôi chút nên tổng chi phí vào khoảng 3.200–4.800 USD. KL và BKK đạt cân bằng tốt nhất khi kết hợp tiền thuê vừa phải với đồ ăn đường phố giá rẻ, giữ tổng chi phí sinh hoạt quanh mức 1.200–2.200 USD. ***TP.HCM vẫn là thị trường rẻ nhất: chi phí ăn uống chỉ khoảng 200 USD mỗi tháng và tổng chi tiêu hiếm khi vượt 1.800 USD, khiến thành phố trở thành lựa chọn hấp dẫn cho nhân sự nhạy chi phí hoặc các doanh nghiệp mới thâm nhập thị trường.***

Bảng 5: Chi phí thực phẩm và chi phí sinh hoạt chung cho người nước ngoài

Thành phố	Chi phí thực phẩm (USD)	Chi phí sinh hoạt (USD)	Nhận xét
Singapore	500 – 850	3.500 - 5.500	Tiền thuê nhà cao, đồ ăn rẻ, hàng nhập khẩu đắt đỏ
Hồng Kông	600 - 950	3.800 - 5.800	Nhà ở đắt đỏ, chi phí ăn uống cao
KL	250 - 500	1.200 - 2.000	Thức ăn và tiền thuê nhà phải chăng, giá trị tốt
BKK	250 - 600	1.300 - 2.200	Đồ ăn đường phố giá rẻ, giá thuê vừa phải
Tokyo	500 - 850	3.200 - 4.800	Tiền thuê nhà/tiện ích cao, thực phẩm địa phương giá cả phải chăng

Thành phố Hồ Chí Minh	200 - 450	1.100 - 1.800	Giá rẻ nhất, chi phí thực phẩm thấp nhất
--------------------------------------	------------------	----------------------	---

Nguồn: Tác giả, dữ liệu từ Grok.

3.3. Chất lượng không khí

Sự phân hóa về chất lượng không khí cũng phản ánh giữa các thành phố. Trong sáu khu CBD được chọn, Tokyo và Singapore có bầu không khí buổi tối sạch nhất, với chỉ số AQI trung bình 35–60—thuộc mức “Trung bình” nhờ kiểm soát phát thải nghiêm ngặt (Tokyo) hoặc điều kiện tự nhiên vốn sạch, chỉ đôi lúc bị sương mù xuyên biên giới (Singapore). Hong Kong và KL ở mức trung gian: AQI 60–100 là ngưỡng chuyển từ “Trung bình” sang “Không tốt cho nhóm nhạy cảm về sức khỏe” vào những ngày xấu, chủ yếu do giao thông dày đặc và nguồn ô nhiễm khu vực. BKK và TP.HCM kém thuận lợi nhất, thường xuyên vượt ngưỡng 90–120 khi nồng độ bụi mịn gây lo ngại sức khỏe; ùn tắc thường xuyên cùng đốt rơm theo mùa khiến ô nhiễm ở BKK có tần suất dày hơn, còn quá trình đô thị hóa nhanh của TP.HCM góp thêm vào mức độ ô nhiễm.

Mức độ dễ chịu vào buổi tối có đặc điểm thú vị. Tokyo mát nhất (15–20 °C), tạo cảm giác dễ chịu sau ngày làm việc căng thẳng. Hong Kong kế tiếp (20–24 °C), mang lại khoảng nghỉ dễ chịu sau độ ẩm ban ngày. Singapore và KL duy trì mức cuối 20 °C do khí hậu biển giữ nhiệt sau hoàng hôn. BKK nóng nhất, gần 29 °C; kết hợp AQI cao khiến hoạt động ngoài trời buổi tối ít dễ chịu. Tổng hợp lại, Tokyo mang tới sự thoải mái môi trường tốt nhất, trong khi BKK và TP.HCM đặt ra thách thức kép cho người nước ngoài muốn duy trì phong cách sống giao lưu sau giờ làm do không khí ô nhiễm và nhiệt độ oi bức, tuy nhiên TP HCM có nhỉnh hơn.

Bảng 6: Chất lượng không khí và nhiệt độ buổi tối (trung bình)

Thành phố	Khu vực CBD	AQI trung bình ở CBD	Chất lượng không khí	Nhiệt độ trung bình buổi tối	Đặc điểm chung
Singapore	Raffles Place, Vịnh Marina	40-60	Vừa phải	26-28°C (79-82°F)	Sương mù tăng đột biến; sạch sẽ, ẩm áp
Hồng Kông	Trung tâm, Đồi	60-90	SG trung bình đến không lạnh mạnh	20-24°C (68-75°F)	Giao thông, sương mù khu vực; buổi đêm khí hậu ôn hòa hơn
KL	KLCC, Bukit Bintang	70-100	SG trung bình đến không lạnh mạnh	25-27°C (77-81°F)	Giao thông, sương mù; buổi tối ẩm áp
BKK	Siam, Silom, Sukhumvit	80-120	Không lạnh mạnh cho nhóm nhạy cảm	26-29°C (79-84°F)	Giao thông đông đúc; đêm nóng nhất
Tokyo	Marunouchi, Ginza, Shinjuku	35-55	Vừa phải	15-20°C (59-68°F)	Không khí trong lành; đêm mát mẻ theo mùa
Thành phố Hồ Chí Minh	Quận 1	90-130	Không lạnh mạnh cho nhóm nhạy cảm	26-28°C	Ô nhiễm khá cao; nóng và ẩm

Nguồn: Tác giả, dữ liệu từ Grok.

3.4. Mức độ tắc nghẽn giao thông

Hiệu quả di chuyển ở các khu CBD được khảo sát có sự chênh lệch rõ rệt. Singapore vẫn là chuẩn mực về khả năng lưu thông: hệ thống thu phí đường bộ điện tử, tỷ lệ sở hữu ô-tô thấp và mạng lưới MRT dày đặc giúp duy trì tốc độ giờ cao điểm khoảng 25–30 km/h; thời gian chậm hiếm khi vượt 30 % so với trạng thái thông thoáng. Tokyo cũng đạt kết

quả khá tốt: kỷ luật giao thông cùng hệ thống đường sắt đẳng cấp thế giới giữ lưu lượng ở mức “trung bình”, tốc độ 20–25 km/h với độ trễ 30–40 %. Hong Kong có mạng lưới đường bộ dày đặc hơn nên rơi vào nhóm “trung bình–cao”, tốc độ giảm còn 20–24 km/h và độ trễ tăng tới gần 50%, dù thành phố phụ thuộc nhiều vào giao thông công cộng.

Tình hình ít khả quan hơn ở khu trung tâm của các nước đang phát triển. Khu CBD ở KL chỉ đạt vận tốc trung bình 15–20 km/h, thời gian di chuyển kéo dài thêm 50–70 %. Tại TP.HCM, sự pha trộn giữa xe máy và số lượng xe hơi tăng nhanh khiến độ trễ lên tới 100 %, trong khi tốc độ chỉ 10–15 km/h. BKK ùn tắc nhất: tốc độ giờ cao điểm hầu như chỉ 10–15 km/h và các chuyến đi mất hơn gấp đôi thời gian so với điều kiện thông thoáng, phản ánh những thách thức lâu dài về quy hoạch và cấu trúc phương tiện.

Bảng 7: Mức độ tắc nghẽn giao thông tại CBD (sử dụng đường bộ)

Thành phố	Khu vực CBD	Mức độ tắc nghẽn	Tốc độ giờ cao điểm (km/h)	Độ trễ (%) so với dòng di chuyển tự do)	Các yếu tố chính
Singapore	Raffles Place, Vịnh Marina	Thấp đến trung bình	25-30	20-30%	Thu phí tự động, sở hữu xe hơi thấp, đường sắt đô thị hiệu quả
Hồng Kông	Trung tâm, Đồi	Trung bình đến Cao	20-24	40-50%	Bố trí dày đặc, sử dụng phương tiện giao thông công cộng cao
KL	KLCC, Bukit Bintang	Cao	15-20	50-70%	Sự phụ thuộc vào ô tô, giao thông công cộng yếu kém
BKK	Siam, Silom, Sukhumvit	Rất cao	10-15	100%+	Sử dụng xe nhiều, quy hoạch kém

Tokyo	Marunouchi, Ginza, Shinjuku	Vừa phải	20-25	30-40%	Đường sắt hiệu quả, sử dụng xe có kiểm soát
Thành phố Hồ Chí Minh	Quận 1	Cao đến Rất Cao	10-15	70-100%	Xe máy + ô tô, không tính giá tại CBD

Nguồn: Tác giả, dữ liệu từ Grok.

3.5. Sự chặt chẽ của hệ sinh thái trong CBD

Singapore và Hong Kong sở hữu “hệ sinh thái” CBD gắn kết nhất: cả hai kết hợp sức mạnh tài chính toàn cầu cùng khả năng di chuyển liền mạch—mạng MRT/MTR dày đặc và khu lõi đi bộ—đồng thời tối ưu hóa đất đai và năng lượng nhờ hạ tầng công nghệ cao, mật độ nén. Tokyo xếp ngay sau; mạng lưới đường sắt rộng lớn và hệ thống các công trình công cộng, hạ tầng công nghệ cao giúp quận trung tâm giữ mức kết nối cao dù đô thị có quy mô rộng hơn. KLCC của KL ở mức trung bình: mạnh về tài chính khu vực và tài chính gắn kết với thể giới Hồi giáo, nhưng bị hạn chế bởi giao thông cá nhân và quá trình tái cấu trúc còn đang hoàn thiện. BKK và TP.HCM nằm ở phía dưới của bảng đánh giá: cả hai đều là các trung tâm tài chính mới nổi, nhưng vấn đề ùn tắc do ô-tô (BKK) và phương tiện giao thông cá nhân - xe máy (TP.HCM) hạn chế khả năng di chuyển, cũng như vấn đề quy hoạch phân mảnh và hạ tầng thiếu đồng bộ khiến hiệu quả sử dụng tài nguyên—và do đó mức “gắn kết” của hệ sinh thái—chỉ đạt thấp tới trung bình.

Bảng 8: Mức độ cố kết của các hệ sinh thái trong khu vực CBD

Thành phố	Khu vực CBD	Mức độ chặt chẽ	Sức mạnh tài chính	Di chuyển của con người	Hiệu quả sử dụng nguồn lực
Singapore	Raffles Place, Vịnh Marina	Rất cao	Trung tâm toàn cầu, công nghệ tài chính	MRT, có thể đi bộ	Nhỏ gọn, tiên tiến
Hồng Kông	Trung tâm, Đô đốc	Rất cao	Trung tâm toàn cầu, IPO	MTR, người đi bộ	Độc, am hiểu công nghệ

KL	KLCC, Bukit Bintang	Vừa phải	Khu vực, Hồi giáo	LRT, xe cộ nặng	Đang lan rộng, đang phát triển
BKK	Siam, Silom, Sukhumvit	Thấp đến trung bình	Người chơi khu vực	BTS, giao thông bị ràng buộc	Không liên kết, tắc nghẽn
Tokyo	Marunouchi, Ginza, Shinjuku	Cao	Người không lồ toàn cầu	Sự xuất sắc của đường sắt	Tích hợp, công nghệ cao
Thành phố Hồ Chí Minh	Quận 1	Thấp đến trung bình	Thị trường mới nổi	Xe máy, 1 tuyến tàu điện ngầm	Nhỏ gọn nhưng hỗn loạn

Nguồn: Tác giả, dữ liệu từ Grok.

4. Lựa chọn chiến lược để chuyển đổi khu trung tâm thương mại của thành phố Hồ Chí Minh

4.1. Bài học từ năm khu vực CBD

Các CBD có thứ hạng cao hơn đạt được mức cộng hưởng mạnh mẽ giữa nguồn lực và con người trên quy mô lớn. Ở những thành phố như Singapore, Tokyo và Hồng Kông, khu lõi đi bộ được thiết kế tốt, liên kết liền mạch với toàn bộ đô thị và vùng phụ cận. Ngược lại, các thành phố xếp hạng thấp hơn – chẳng hạn BKK, KL và TP.HCM – dù vẫn có các tòa văn phòng hạng A hoặc trung tâm thương mại sang trọng, song chất lượng hệ sinh thái nhanh chóng suy giảm ra ngoài khu lõi do hiện tượng giãn nở đô thị.

Các đô thị đứng đầu còn thể hiện liên kết vùng bền chặt nhờ hệ thống giao thông công cộng hiệu quả. Singapore, Tokyo và Hồng Kông tăng cường cộng hưởng giữa con người và nguồn lực thông qua mạng lưới vận tải công cộng chất lượng cao, đồng thời phát triển các cụm đô thị được kết nối dọc các hành lang giao thông.

Khả năng chống chịu của CBD trước những biến động do chuyển đổi số không chỉ phụ thuộc vào giá trị thương mại–kinh tế mà còn dựa trên giá trị cơ bản và nhân văn. Bên cạnh việc tiếp cận việc làm và dịch vụ thương mại, CBD có thể thu hút du khách và giới trẻ nhờ không gian công cộng giàu vốn tự nhiên, xã hội và văn hóa. Chính những yếu tố này giúp ngăn nguy cơ suy giảm khả năng phục hồi của CBD, giữ chân người trẻ và chuyên gia bằng cơ hội việc làm sáng tạo và các mô hình bán lẻ trải nghiệm thu hút du khách [11]. Các CBD có giá trị cao hơn được xây dựng dựa trên sự tiếp cận chặt chẽ với thiên nhiên và đa dạng sinh học hoặc 'sự kết nối với thiên nhiên' thúc đẩy vốn vật chất

cũng như vốn tự nhiên [12, 13] [14]. CBD có khả năng phục hồi tốt hơn nên được hỗ trợ bằng nhà ở giá rẻ để thu hút các chuyên gia trẻ, chống lại xu hướng làm việc từ xa ở vùng ngoại ô.

4.2. Một số lựa chọn chiến lược

*TP.HCM vẫn có lợi thế cạnh tranh so với KL và BKK về chi phí sinh hoạt và quy mô kinh tế trong tương lai (tăng trưởng cao hơn về cơ sở hạ tầng, đô thị hóa, nhu cầu công nghiệp hóa ở các quốc gia có dân số đông hơn). Thành phố hiện tại có hệ sinh thái mạnh mẽ để hỗ trợ CBD; tuy nhiên, khu vực mở rộng có kết nối tắc nghẽn do thiếu kết nối tốc độ cao và dịch vụ giao thông công cộng để khai thác các khu công nghiệp đang phát triển và các đô thị ở vùng ven. Sự gắn kết ở **cấp độ vùng** của TP.HCM cho thấy **sự tụt hậu** so với năm thành phố khác, bao gồm cả cách thức khai thác khả năng tiếp cận thuận lợi tới môi trường/cảnh quan tự nhiên.*

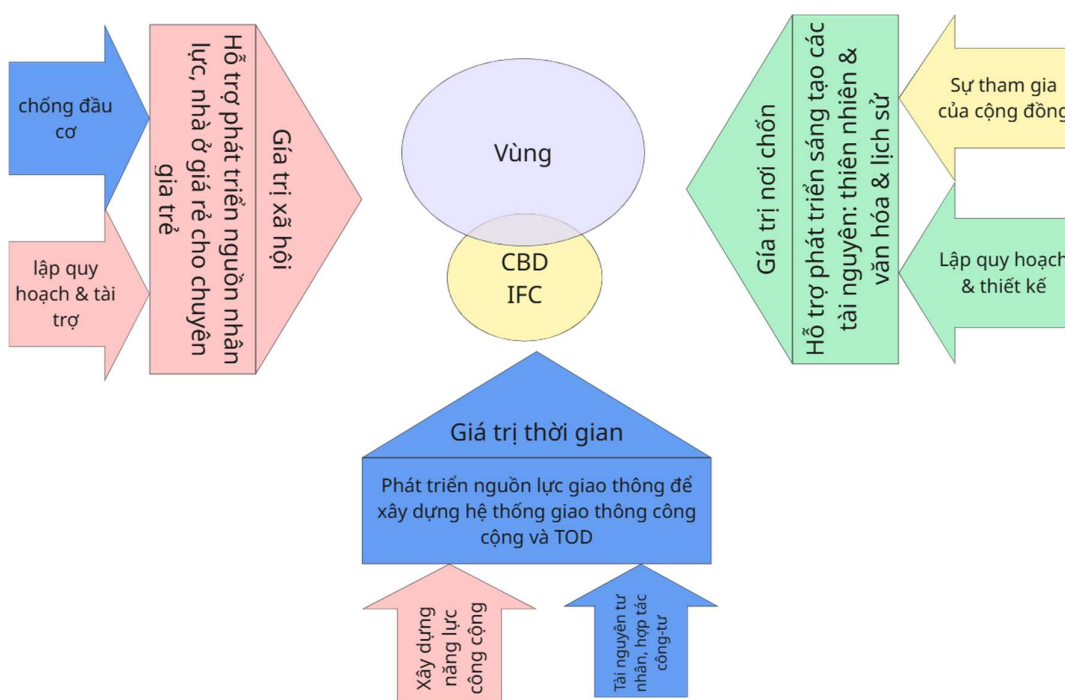
Một mối quan tâm khác đối với hệ sinh thái xã hội là nhà ở cho nhóm trung lưu. Tiền thuê nhà phản ánh lo ngại về giá thuê nhà ở TP.HCM cao hơn so với BKK và KL; tuy nhiên, thu nhập giữa TP.HCM thấp hơn BKK hoặc KL, chi phí thuê nhà cao hơn nhưng thu nhập lại thấp hơn. Khoảng cách giữa giá bất động sản và thu nhập (sử dụng giá căn hộ trung bình so với thu nhập trung bình ở gần CBD) ở TP.HCM cũng là lo ngại lớn so với cả BKK và KL. Tỷ lệ giá nhà trên thu nhập của TP.HCM hiện nay là 32,5 – cao gần nhất Châu Á, trong khi ở BKK là 3,6 và KL là 10,2 [15]. Vấn đề này sớm hay muộn sẽ làm tăng mức tiền thuê nhà về lâu dài khi giá nhà không thể tăng thì giới đầu tư sẽ dội ngược kỳ vọng lợi tức vào giá cho thuê, ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng chi trả của nhóm trung lưu làm việc trong các ngành dịch vụ về lâu dài [16].

Bên cạnh đó, chất lượng môi trường thấp sẽ không được giải quyết nếu không có sự phối hợp của nhiều ngành khác nhau tập trung vào hệ thống giao thông công cộng. Khu vực CBD đông đúc, phụ thuộc chủ yếu vào phương tiện cá nhân và xu hướng bùng nổ ô tô chuyển đổi từ xe máy trong quá trình đô thị hóa đang rất cần hệ thống giao thông công cộng thúc đẩy các nhà lãnh đạo thành phố chuyển đổi thành phố sang mô hình TOD. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều ưu tiên từ cơ sở hạ tầng môi trường, nhà ở giá phải chăng và gắn kết xã hội vượt quá khả năng ứng phó của chính quyền đối với cả các khu vực phát triển cũ và mới, bao gồm các khu vực ngoại thành khá hỗn tạp và mở rộng nhanh trong 4 thập kỷ vừa qua [17].

Ngoài ra, khu vực CBD nói riêng cần cải thiện về hiệu quả kết nối kể cả xa và gần để khai thác hiệu quả hệ sinh thái mở rộng có chiều sâu. CBD TP HCM (bao gồm cả khu vực mở rộng) phụ thuộc vào kết nối hiệu quả với khu vực CBD hiện hữu và với cả hệ sinh thái. Mỗi nhu cầu mới và nguồn cung mới phát sinh sẽ được hấp thụ và điều chỉnh thích ứng theo nguyên tắc mỗi bên tham gia tối đa hóa lợi ích của mình trong hệ sinh thái ngày càng tối ưu theo mô hình đô thị thời gian. Điều này dẫn tới có thể thành lập các trung tâm phụ (sub-CBD) trên một số hành lang kết nối nhanh và có hệ sinh thái đủ sâu

để bố trí các nhu cầu phù hợp với khả năng chi trả của doanh nghiệp khởi nghiệp, các lao động trẻ có thu nhập chưa cao.

Tác giả đề xuất khung logic hành động thúc đẩy sự phối hợp nhằm cải thiện chất lượng hệ sinh thái trong khu vực CBD dựa trên 3 trụ cột giá trị và giải pháp cho các lĩnh vực ưu tiên (Xem hình bên dưới). Ba trụ cột giá trị, cùng các vấn đề ưu tiên giúp hỗ trợ khai thác các nguồn lực có sẵn (hoặc chưa được khai thác hiệu quả) cùng các giải pháp đột phá. Sự phối hợp giữa các giải pháp trong mỗi trụ cột và giữa các trụ cột là quan trọng để tạo ra các tác động tổng thể.



Hình 5: Khung logic hành động chuyển đổi khu vực CBD và thành phố mở rộng
 Nguồn: tác giả.

- **Giá trị xã hội – đầu tư vào nguồn nhân lực – nhà ở giá rẻ với thị trường bất động sản trưởng thành để thắt chặt sự gắn kết xã hội.**

Do quá trình đô thị hóa nhanh chóng và đầu tư đầu cơ có thể đã đẩy giá bất động sản tại Việt Nam nói chung và TP.HCM lên mức cao hơn. Trong khi đó, KL và BKK dường như có thị trường phát triển hơn với chính sách hỗ trợ thu nhập tốt hơn và nhà ở giá rẻ giúp hài hòa thị trường này. Quy hoạch đô thị cần hợp tác với các bên hỗ trợ để chống đầu cơ cũng như lấp đầy những điểm yếu và khoảng trống trong hệ sinh thái nhà ở để hỗ trợ người lao động có thu nhập trung bình và thấp.

- **Giá trị thời gian – phát huy nguồn lực di chuyển thông qua hệ thống giao thông công cộng với động lực mới về nguồn tài chính từ khu vực tư và năng lực khu vực công.**

Quyết tâm đẩy nhanh tiến độ xây dựng các tuyến metro tại TP.HCM với hơn 300km trong vòng một thập kỷ đã khẳng định mong muốn giải quyết nhu cầu bức thiết này bằng các biện pháp đột phá và ưu tiên cao. Nghị quyết mới 68-NQ/TW/2025 [18] về thúc đẩy sự tham gia của khu vực tư nhân vào phát triển cơ sở hạ tầng chiến lược đã củng cố xu hướng mới nhằm cung cấp nền tảng đầu tư và quy hoạch hợp nhất mới để tiến hành các dự án chiến lược đô thị.

- **Giá trị của nơi chốn– phát huy giá trị tài nguyên thiên nhiên, văn hóa và lịch sử với sáng tạo trong thiết kế nơi chốn cùng sự tham gia của cộng đồng**

Xu hướng suy giảm của các bất động sản văn phòng và thương mại truyền thống thúc đẩy khu vực CBD phải sáng tạo lại chính mình và nhờ đầu tư vào các nguồn tài nguyên thiên nhiên, văn hóa và lịch sử. Việc mở rộng CBD hiện tại (đến khu Thủ Thiêm) đã đề xuất cải thiện giá trị nơi chốn (*place making*) thông qua khả năng tiếp cận cũng như chất lượng không gian công cộng. Không gian công cộng có giá trị sẽ được tạo ra thông qua các giải pháp sáng tạo để hội tụ các giá trị lịch sử, lối sống quốc tế và tài nguyên thiên nhiên - sông Sài Gòn (và khả năng tiếp cận các hệ thống tài nguyên mặt nước và bờ biển trong vòng một hoặc hai giờ).

5. Thay cho kết luận

Bài viết cung cấp so sánh giữa khu vực CBD của TP.HCM và năm trung tâm tài chính quốc tế lớn ở châu Á theo lý thuyết về logic chủ đạo về giá trị của hệ sinh thái ‘DST’ trong xây dựng CBD và cách tiếp cận theo thu hút định cư của giới chuyên gia (nước ngoài). Kết quả cho thấy một số vấn đề TP.HCM cần sớm khắc phục nhằm thu hút doanh nghiệp đầu tư và lao động tay nghề cao. Các phát hiện từ so sánh kết hợp với thảo luận về nguồn lực hệ sinh thái gợi ý cho CBD TP.HCM phát huy vai trò mới, sau khi xây dựng Trung tâm Tài chính Quốc tế (IFC) và thúc đẩy quá trình chuyển đổi thành siêu đô thị tầm khu vực. Kết quả thu được cũng phù hợp với các lập luận về vai trò của “giá trị thời gian” và “giá trị tương lai” — nền tảng để một thành phố phát triển bao trùm và bền vững [19] .

Tác giả khuyến nghị sử dụng khung hành động với 3 trụ cột chuyển đổi CBD và thành phố thông qua việc xây dựng các giá trị về địa điểm, giá trị xã hội, và giá trị thời gian gắn với hành động đầu tư cho con người, khả năng di chuyển, và chất lượng nơi chốn. Chiến lược quy hoạch và hành động cần ưu tiên làm giảm tình trạng đầu cơ nhà ở bằng các giải pháp tài trợ thông minh và quy hoạch linh hoạt, đẩy nhanh phát triển hệ thống giao thông công cộng theo mô hình TOD bằng các nguồn lực tư nhân và gia tăng năng lực khu vực công, và khai thác nguồn lực tự nhiên, giá trị văn hóa và lịch sử bằng sáng tạo trong thiết kế nơi chốn cùng sự tham gia của cộng đồng.

Mong rằng gợi ý trên giúp thành phố Thành phố Hồ Chí Minh lựa chọn được các dự án và giải pháp phù hợp trong 'kỷ nguyên vươn mình' của Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

1. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, *Quyết định số 1711/QĐ-TTg ngày 31 tháng 12 năm 2024 của Thủ tướng Chính phủ*. 2024.
2. Vargo, SL và RF Lusch, *Các thể chế và tiền đề: một sự mở rộng và cập nhật của logic dịch vụ thống trị*. Tạp chí của Viện Hàn lâm Khoa học Tiếp thị, 2016. **44** (1): tr. 5-23.
3. Moreno, C., et al., Giới thiệu “Thành phố 15 phút”: Tính bền vững, khả năng phục hồi và bản sắc địa điểm trong các thành phố tương lai sau đại dịch. *Thành phố thông minh*, 2021. **4** (1): tr. 93-111.
4. Allam, Z., et al., Chương 7 - Về các chiều dựa trên vị trí và quy hoạch đô thị: các nguyên tắc lịch sử đối với thành phố 15 phút, trong *Thành phố bền vững và phục hồi*, Z. Allam, et al., Biên tập viên. 2023, Elsevier. tr. 107-119.
5. Bick, A., et al., Sự phân chia công việc tại nhà: Thông tin chi tiết từ sáu cuộc khảo sát tại Hoa Kỳ. 2025.
6. Nghiên cứu, C., Năm lực lượng định hình tương lai của bán lẻ. 2024.
7. HCPC, N. Sekkei, và H. DUPA, *Quy hoạch phân vùng khu vực trung tâm thành phố Hồ Chí Minh*. 2012: Thành phố Hồ Chí Minh.
8. Bài xã luận, F., Khu thương mại trung tâm của BKK ở đâu? 2020.
9. Cơ quan Tái phát triển Đô thị, Cơ quan Tái phát triển Đô thị (URA) – Trang web chính thức. 2025.
10. Chính quyền đô thị Tokyo, Chính quyền đô thị Tokyo – Trang web chính thức. 2025.
11. Vuuren, Av, Cấu trúc thành phố và vị trí của những sinh viên mới tốt nghiệp đại học. Tạp chí Kinh tế Đô thị, 2018. **104** : tr. 1-15.
12. Guerry, AD, et al., *Vốn tự nhiên và các dịch vụ hệ sinh thái thông báo các quyết định: Từ lời hứa đến thực hành*. Biên bản của Viện Hàn lâm Khoa học Quốc gia, 2015. **112** (24): tr. 7348-7355.
13. Dulko, I., et al., Báo cáo xu hướng APA 2025 dành cho các nhà lập kế hoạch . 2025.
14. Richardson, M., et al., Áp dụng các con đường dẫn đến sự kết nối với thiên nhiên ở quy mô xã hội: một quan điểm tận dụng. *Hệ sinh thái và Con người*, 2020. **16** (1): tr. 387-401.

15. Numbeo, Châu Á: Chỉ số giá bất động sản hiện tại theo thành phố. 2025.
16. Viện Đất đai Đô thị Châu Á - Thái Bình Dương, *Chỉ số khả năng đạt được nhà ở Châu Á - Thái Bình Dương của ULI năm 2023*. 2023, ULI Châu Á - Thái Bình Dương: Hồng Kông.
17. Downes, NK, et al., Đánh giá quá trình đô thị hóa quanh vùng và chuyển đổi đô thị giữa năm 2010 và 2020 tại Thành phố Hồ Chí Minh bằng cách sử dụng Phương pháp tiếp cận loại cấu trúc đô thị. *Khoa học đô thị*, 2024. **8** (1): tr. 11.
18. Ban Chấp hành Trung ương Đảng, Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 25 tháng 01 năm 2025 của *Bộ Chính trị về phát triển kinh tế tư nhân*.
19. Oginga Martins, J. và A. Sharifi, Báo cáo về các thành phố thế giới năm 2022: Hình dung về tương lai của các thành phố . 2022.