

Dịch chuyển cơ cấu nguồn thu và hiệu quả tài chính của một số đài truyền hình ở Việt Nam trong chuyển đổi số

Ngày nhận bài: 07/07/2026 | Ngày phản biện: 20/07/2026 | Ngày xuất bản: 11/09/2026

Tác giả: Nguyễn Duy Hoàn (Đài Truyền hình Việt Nam)

Tóm tắt: Chuyển đổi số đang tái cấu trúc cơ cấu nguồn thu của các đài truyền hình Việt Nam, đặt ra thách thức lớn đối với năng lực tự chủ tài chính. Bài viết phân tích, so sánh sự dịch chuyển cơ cấu nguồn thu và hiệu quả tài chính của ba đơn vị tiêu biểu là Đài Truyền hình Việt Nam (VTV), Đài Truyền hình Thành phố Hồ Chí Minh (HTV) và Đài Phát thanh - Truyền hình Hà Nội (Đài Hà Nội), giai đoạn 2020 - 2025, dựa trên dữ liệu tài chính do các đài cung cấp. Kết quả cho thấy ba quỹ đạo khác biệt: VTV chuyển dịch mạnh sang doanh thu số và dịch vụ trực tuyến trong khi vẫn giữ mức tự chủ cao; HTV chịu sức ép suy giảm quảng cáo tuyến tính và giảm nhanh năng lực tự chủ dù tỷ trọng quảng cáo số tăng; Đài Hà Nội tăng trưởng nguồn thu quảng cáo truyền thống nhưng gần như chưa hình thành kinh tế số và ngày càng phụ thuộc ngân sách. Trên cơ sở đó, bài viết bàn luận về tác động của sự đứt gãy thị trường sản phẩm kép và hiện tượng nền tảng hóa, đồng thời gợi mở hàm ý chính sách cho phát triển bền vững.

1. Đặt vấn đề

Theo lý thuyết kinh tế truyền thông cổ điển, truyền hình vận hành trên thị trường sản phẩm kép (Picard, 1989). Đài truyền hình sản xuất chương trình để thu hút sự chú ý của công chúng, rồi chuyển hóa sự chú ý đó thành giá trị kinh tế thông qua quảng cáo và các dịch vụ liên quan (Albarran, 2010). Cùng với quá trình chuyển đổi số, sự phát triển mạnh của các nền tảng công nghệ xuyên biên giới đã làm phân mảnh công chúng và dịch chuyển dòng doanh thu quảng cáo (van Dijck et al., 2018), từ đó làm đứt gãy cấu trúc nguồn thu truyền thống (Nieborg & Poell, 2018). Đối với các Đài Truyền hình Việt Nam, vốn là đơn vị sự nghiệp công lập có thu đang thực hiện lộ trình tự chủ tài chính, sự dịch chuyển này đe dọa trực tiếp đến tính bền vững kinh tế (Đinh

Văn Hường, 2024) và đặt ra yêu cầu cấp thiết về đổi mới chiến lược kinh doanh (Võ Thị Như Hằng, 2025).

Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu trong nước về chủ đề này thường tiếp cận ở tầm vĩ mô hoặc phân tích riêng lẻ từng đài mà chưa có công trình so sánh chéo, định lượng bức tranh tài chính của các đài truyền hình lớn theo cùng khung tiêu chí và cùng giai đoạn. Từ cách tiếp cận đánh giá hiệu quả kinh tế truyền hình theo nhiều nhóm tiêu chí, bài viết này tập trung vào nhóm tiêu chí thứ nhất là hiệu quả tài chính và cơ cấu nguồn thu để khảo sát và so sánh ba đơn vị là Đài Truyền hình Việt Nam (VTV), Đài Truyền hình Thành phố Hồ Chí Minh (HTV) và Đài Phát thanh - Truyền hình Hà Nội (Đài Hà Nội), giai đoạn 2020 - 2025.

Câu hỏi nghiên cứu trung tâm là cơ cấu nguồn thu của các đài truyền hình tiêu biểu đã dịch chuyển như thế nào từ quảng cáo tuyến tính sang doanh thu số và dịch vụ trực tuyến trong giai đoạn 2020 - 2025, và điều đó phản ánh gì về năng lực tự chủ tài chính của mỗi đơn vị? Điểm mới của bài viết là cung cấp phân tích so sánh dựa trên dữ liệu tài chính được tách riêng cho hoạt động truyền hình, qua đó nhận diện các quỹ đạo phát triển khác biệt và luận giải nguyên nhân từ góc độ kinh tế học truyền thông.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng cách tiếp cận định tính kết hợp thu thập và phân tích dữ liệu sơ cấp về tài chính, với thiết kế nghiên cứu so sánh trường hợp trên ba đơn vị. Các phương pháp thu thập thông tin cụ thể gồm phương pháp thu thập dữ liệu bằng phiếu tiêu chí thống kê, phương pháp phỏng vấn sâu, phương pháp nghiên cứu trường hợp, phương pháp so sánh và phân tích thống kê mô tả đối với dữ liệu tài chính của VTV, HTV và Đài Hà Nội giai đoạn 2020 - 2025. Số liệu do ba đài cung cấp theo phiếu tiêu chí thống kê do tác giả xây dựng trên cơ sở làm việc trực tiếp và chỉ đạo của Ban Giám đốc ba đài, các phòng, ban chức năng đã điền số liệu vào phiếu theo cùng một hệ tiêu chí thống nhất; kết quả được kết hợp và đối chiếu với phỏng vấn sâu lãnh đạo và cán bộ phụ trách kinh tế của ba đài nhằm tăng độ tin cậy. Toàn bộ số liệu được tác giả tách riêng phần hoạt động truyền hình để bảo đảm tính so sánh.

Để tuân thủ nguyên tắc liêm chính khoa học và bảo đảm tính khả kiểm chứng, toàn bộ dữ liệu được phân loại theo xuất xứ thành ba nhóm gồm số liệu gốc (do các đài cung

cấp), số liệu tính toán (suy ra bằng công thức từ số gốc) và số liệu ước lượng (theo giả định). Bảng phân loại chi tiết được trình bày ở phần Phụ lục. Các kết luận định lượng chính của bài viết chỉ dựa trên số liệu gốc và số liệu tính toán; số liệu ước lượng chỉ được dùng để tham chiếu xu hướng. Các đơn vị tiền tệ trong bài được tính bằng tỷ đồng. Giai đoạn 2020 - 2025 được lựa chọn vì đây là thời kỳ bản lề của chuyển đổi số báo chí và là giai đoạn ngay trước khi các đài bước vào quá trình tái cấu trúc, sáp nhập; thực trạng tài chính giai đoạn này đóng vai trò đường cơ sở để nhìn nhận tác động của việc sắp xếp lại tổ chức về sau. Số liệu năm 2025 của HTV có thể chịu ảnh hưởng của quá trình tái cấu trúc, sáp nhập tổ chức; số liệu được sử dụng là phần đã tách riêng cho hoạt động truyền hình, song việc diễn giải vẫn cần thận trọng.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Sự suy giảm và phân hóa của doanh thu quảng cáo tuyến tính

Nhằm bảo đảm tính minh bạch và khả năng kiểm chứng theo nguyên tắc liên chính khoa học, các chỉ số sử dụng trong bài được phân loại theo xuất xứ như sau; số liệu ước lượng được chú thích rõ và chỉ dùng để tham chiếu xu hướng.

Loại dữ liệu	Các chỉ số sử dụng trong bài
Số liệu gốc (do các đài cung cấp/báo cáo)	Tổng doanh thu quảng cáo và cơ cấu quảng cáo truyền thống - số; doanh thu OTT; doanh thu hợp tác nền tảng; tổng thu và nghĩa vụ ngân sách nhà nước.
Số liệu tính toán (suy ra từ số gốc)	Tỷ trọng doanh thu số trên doanh thu truyền thống; tỷ lệ thay đổi doanh thu; hệ số đòn bẩy ngân sách (tổng thu ÷ ngân sách nhà nước cấp).
Số liệu ước lượng (cần chú thích, phân tích độ nhạy)	Biên EBITDA mảng số; một số chỉ số thuê bao. Các số liệu này chỉ dùng để tham chiếu xu hướng, không dùng làm kết luận định lượng chính.

Dữ liệu cho thấy quảng cáo tuyến tính vốn là trụ cột doanh thu truyền thống đang suy giảm rõ rệt ở các đài quy mô lớn, nhưng mức độ và chiều hướng lại rất khác nhau giữa ba đơn vị (Bảng 1).

Đài	Doanh thu QC 2020	Doanh thu QC 2025	Thay đổi (%)	Tỷ trọng QC số 2020 (%)	Tỷ trọng QC số 2025 (%)
VTV	3.380	2.385	-29,4	0,34	3,72
HTV	1.324	710,8	-46,3	2,3	30,2
Đài Hà Nội	61,3	102,7	+67,5	1,66	2,70

Bảng 1. Biến động doanh thu quảng cáo và tỷ trọng quảng cáo số, 2020 – 2025 (đơn vị: tỷ đồng)

Nguồn: Dữ liệu sơ cấp do Đài Truyền hình Việt Nam (VTV), Đài Truyền hình Thành phố Hồ Chí Minh (HTV) và Đài Phát thanh - Truyền hình Hà Nội cung cấp cho tác giả tháng 5/2026; (Ghi chú: Doanh thu quảng cáo năm 2020 và năm 2025 là số liệu gốc do các đài cung cấp. Các chỉ tiêu "Thay đổi (%)" và "Tỷ trọng QC số (%)" do tác giả tính toán từ số liệu gốc).

Ở VTV, tổng doanh thu quảng cáo giảm từ 3.380 tỷ đồng (2020) xuống 2.385 tỷ đồng (2025), tương ứng giảm khoảng 29,4%. Ở HTV, mức suy giảm còn nghiêm trọng hơn, từ 1.324 tỷ đồng xuống 710,8 tỷ đồng, giảm khoảng 46,3%, trong đó riêng quảng cáo truyền hình truyền thống giảm hơn một nửa. Ngược lại, Đài Hà Nội ghi nhận doanh thu quảng cáo tăng từ 61,3 tỷ đồng lên 102,7 tỷ đồng, tăng khoảng 67,5%. Sự trái chiều này phản ánh vị thế và xuất phát điểm khác nhau. VTV và HTV là những đài lớn, chịu tác động trực diện khi thị phần quảng cáo dịch chuyển sang các nền tảng số xuyên biên giới; còn Đài Hà Nội xuất phát từ quy mô nhỏ, đang trong giai đoạn mở rộng và tái cấu trúc nên vẫn còn dư địa tăng trưởng nguồn thu truyền thống. Diễn biến này phù hợp với nhận định rằng sự phân mảnh công chúng làm xói mòn nguồn thu quảng cáo tuyến tính của các đài chủ lực (Napoli, 2011), trong bối cảnh truyền hình Việt Nam chuyển mạnh sang mô hình đa nền tảng (Nguyễn Dương Chân, 2023).

3.2. Sự phát triển không đồng đều của doanh thu số và dịch vụ trực tuyến

Song song với suy giảm quảng cáo tuyến tính là quá trình chuyển dịch sang doanh thu số, nhưng tốc độ và quy mô rất khác nhau. Tại VTV, tỷ trọng quảng cáo số trên quảng cáo truyền thống tăng từ 0,34% (2020) lên 3,72% (2025); đáng chú ý hơn, doanh thu từ dịch vụ truyền hình trực tuyến (OTT) tăng mạnh từ 4,3 tỷ đồng lên 281,7 tỷ đồng,

chủ yếu nhờ mảng thuê bao trả phí. Đây là minh chứng cho chiến lược đa dạng hóa nguồn thu tương đối thành công, chuyển từ phụ thuộc quảng cáo sang kết hợp thu phí thuê bao và khai thác dịch vụ số (Đặng Thị Thu Hương, 2024).

Tại HTV, tỷ trọng quảng cáo số tăng rất nhanh, từ 2,3% lên 30,2%, cho thấy nỗ lực dịch chuyển đáng kể; tuy nhiên, do quy mô doanh thu OTT còn khiêm tốn (tăng từ 7 tỷ lên 45 tỷ đồng), nguồn thu số chưa đủ bù đắp cho phần quảng cáo truyền thống đã mất. Trong khi đó, Đài Hà Nội gần như chưa hình thành kinh tế số theo đúng nghĩa: doanh thu OTT bằng không trong suốt giai đoạn, tỷ trọng quảng cáo số chỉ tăng nhẹ từ 1,66% lên 2,70%, và nguồn thu từ hợp tác nền tảng cũng ở mức rất nhỏ. Bức tranh này cho thấy tăng trưởng nguồn thu truyền thống của Đài Hà Nội chưa đi kèm năng lực chuyển đổi mô hình kinh tế sang môi trường số (Bảng 2).

Đài	Doanh thu OTT 2020	Doanh thu OTT 2025	Đòn bẩy ngân sách 2020 (lần)	Đòn bẩy ngân sách 2025 (lần)
VTV	4,3	281,7	8,1	7,1
HTV	7,0	45,0	7,4	3,71
Đài Hà Nội	0	0	1,0	0,13

Bảng 2. Doanh thu OTT và năng lực tự chủ tài chính, 2020 - 2025

Nguồn: Tổng hợp và tính toán từ dữ liệu tài chính do 03 đài cung cấp. Hệ số đòn bẩy ngân sách = tổng thu ÷ ngân sách nhà nước cấp.

3.3. Hiệu quả tài chính và năng lực tự chủ

Hệ số đòn bẩy ngân sách phản ánh mức độ mỗi đồng ngân sách nhà nước cấp tạo ra được bao nhiêu đồng tổng thu, tức năng lực tự chủ tài chính cho thấy ba quỹ đạo rõ rệt. VTV duy trì mức đòn bẩy cao và tương đối ổn định, dao động quanh 7 - 9 lần, thể hiện năng lực tự chủ mạnh nhờ nguồn thu số bù đắp cho phần quảng cáo suy giảm. HTV có mức đòn bẩy giảm nhanh, từ 7,4 lần (2020) xuống 3,71 lần (2025), cho thấy áp lực tài chính gia tăng khi nguồn thu số chưa kịp thay thế nguồn thu truyền thống. Đài Hà Nội có mức đòn bẩy thấp và giảm mạnh, từ 1,0 lần xuống 0,13 lần, phản ánh sự phụ thuộc ngày càng lớn vào ngân sách nhà nước.

Nhìn tổng thể, xu hướng về hiệu quả tài chính nhất quán với bức tranh cơ cấu nguồn thu: đơn vị nào xây dựng được nền tảng số và nguồn thu số có quy mô thì đồng thời cải thiện được hiệu quả và năng lực tự chủ. Biên lợi nhuận mảng số của các đài chỉ được ước lượng, nên được trình bày ở phần Phụ lục để tham chiếu xu hướng, không dùng làm kết luận định lượng chính.

3.4. Thảo luận

Có thể lý giải ba quỹ đạo trên từ khung lý thuyết kinh tế học truyền thông, dựa trên các luận điểm về thị trường sản phẩm kép (Picard, 1989), nền tảng hóa (Nieborg & Poell, 2018) và lợi thế quy mô (Doyle, 2013).

Thứ nhất, sự đứt gãy của thị trường sản phẩm kép thể hiện rõ ở VTV và HTV. Khi sự chú ý của công chúng dịch chuyển sang các nền tảng số, doanh thu quảng cáo tuyến tính, vốn là mặt thứ hai của thị trường kép, suy giảm mạnh (Albarran, 2010).

Thứ hai, hiện tượng nền tảng hóa tạo ra nghịch lý kinh tế. Các đài buộc phải hiện diện trên nền tảng xuyên biên giới để giữ công chúng, nhưng phần lớn giá trị quảng cáo số lại bị các nền tảng này thu giữ. Điều này khiến doanh thu hợp tác nền tảng của cả ba đài đều nhỏ và thiếu bền vững (van Dijck et al., 2018). Vì vậy, chỉ những đài xây dựng được hạ tầng số tự chủ và nguồn thu thuê bao trực tiếp, như trường hợp OTT của VTV, mới thực sự chuyển hóa được sự dịch chuyển công nghệ thành nguồn thu.

Thứ ba, sự khác biệt về quy mô giải thích vì sao Đài Hà Nội chưa hình thành kinh tế số. Ngành truyền hình có chi phí cố định và chi phí hạ tầng lớn nhưng chi phí biên tiệm cận không, nên chỉ khi đạt quy mô người dùng đủ lớn thì mảng số mới vượt điểm hòa vốn và sinh lời (Bùi Chí Trung, 2013). Đơn vị dưới ngưỡng quy mô sẽ khó tự chủ nếu chỉ dựa vào nguồn thu số. Các kết quả này cần được đặt trong bối cảnh thể chế đặc thù: các đài truyền hình vừa phải hoàn thành nhiệm vụ chính trị, vừa phải tự chủ tài chính theo Chiến lược chuyển đổi số báo chí (Quyết định số 348/QĐ-TTg, 2023), trong đó VTV được ghi nhận dẫn đầu về mức độ trưởng thành chuyển đổi số (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2024). Điều này gợi ý rằng chính sách hỗ trợ cần được phân tầng theo quy mô và năng lực nền tảng của từng đơn vị, thay vì áp dụng đồng loạt (Küng, 2008).

4. Kết luận

Phân tích so sánh cơ cấu nguồn thu và hiệu quả tài chính của VTV, HTV và Đài Hà Nội giai đoạn 2020 - 2025 cho thấy ba quỹ đạo phát triển khác biệt. VTV chuyển dịch thành công sang doanh thu số và dịch vụ trực tuyến, giữ vững năng lực tự chủ cao. HTV chịu sức ép suy giảm quảng cáo tuyến tính mạnh và giảm nhanh năng lực tự chủ dù đã đẩy tỷ trọng quảng cáo số lên đáng kể. Đài Hà Nội tăng trưởng nguồn thu truyền thống nhưng gần như chưa hình thành kinh tế số và ngày càng phụ thuộc ngân sách. Những khác biệt này bắt nguồn từ sự đứt gãy thị trường sản phẩm kép, nghịch lý nền tảng hóa và yếu tố lợi thế quy mô. Về mặt chính sách, kết quả gợi ý rằng phát triển bền vững kinh tế truyền hình đòi hỏi ưu tiên xây dựng hạ tầng số tự chủ và nguồn thu thuê bao trực tiếp, đồng thời thiết kế cơ chế hỗ trợ phân tầng theo quy mô. Hướng nghiên cứu tiếp theo cần phân tích sâu cấu trúc chi phí, đầu tư hạ tầng và ngưỡng hòa vốn của kinh tế số tại các đài./.

Tài liệu tham khảo

Albarran, A. B. (2010). The media economy. Routledge.

Bộ Thông tin và Truyền thông. (2024). Báo cáo công bố mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí năm 2024. Trung tâm Hỗ trợ Chuyển đổi số Báo chí.

Bùi Chí Trung. (2013). Tìm hiểu kinh tế truyền hình. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.

Doyle, G. (2013). Understanding media economics (2nd ed.). Sage.

Đặng Thị Thu Hương. (2024). Một số mô hình kinh tế báo chí truyền thông mới và gợi mở cho Việt Nam. Tạp chí Lý luận Chính trị. <https://lyluanchinhtri.vn/mot-so-mo-hinh-kinh-te-bao-chi-truyen-thong-moi-va-goi-mo-cho-viet-nam-6162.html>

Đinh Văn Hường. (2024). Kinh tế báo chí trong phát triển kinh tế số nhìn từ bối cảnh Việt Nam. Tạp chí Lý luận Chính trị. <https://lyluanchinhtri.vn/kinh-te-bao-chi-trong-phat-trien-kinh-te-so-nhin-tu-boi-can-viet-nam-6218.html>

Küng, L. (2008). Strategic management in the media: Theory to practice. Sage.

Napoli, P. M. (2011). Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences. Columbia University Press.

Nguyễn Dương Chân. (2023). Xu hướng truyền hình đa nền tảng ở Việt Nam hiện nay. Tạp chí Lý luận Chính trị. <https://lyluanchinhtri.vn/xu-huong-truyen-hinh-da-nen-tang-o-viet-nam-hien-nay-3236.html>

Nieborg, D. B., & Poell, T. (2018). The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New Media & Society*, 20(11), 4275-4292. <https://doi.org/10.1177/1461444818769694>

Picard, R. G. (1989). *Media economics: Concepts and issues*. Sage.

Quyết định phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 (Số 348/QĐ-TTg, 2023). Thủ tướng Chính phủ.

Van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.

Võ Thị Như Hằng. (2025). *Chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam trong kỷ nguyên số (Luận án tiến sĩ)*. Học viện Báo chí và Tuyên truyền.