TỦ SÁCH DR LAND · KINH DOANH

49

CỖ MÁY KIẾM TIỀN

CỖ MÁY BIẾN NGƯỜI LẠ THÀNH KHÁCH HÀNG TRẢ TIỀN

Thu hồi chi phí có khách trong 30 ngày, rồi để mỗi khách trả tiền nhiều lần — mô hình kiếm tiền trung thực, đúng luật cho doanh nghiệp nhỏ Việt Nam

THU HÚT · BÁN THÊM · HẠ CẤP · DUY TRÌ

I · II · III · IV · V · VI · VII

3 bản đồ · 3 chuyên đề · 11 sơ đồ tư duy · 36 biểu mẫu + file Word
bài kiểm tra 30 câu · 60 thẻ ghi nhớ · pháp lý cập nhật 20/11/2026

LẠI THẾ VŨ – DR LAND
sach.laithevu.com · laithevu.com · laithevu.vn

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU

Lời nói đầu 4
Đọc nhanh 80/20 — sáu ý mang lại phần lớn giá trị 13
Bài tự định vị: cỗ máy của bạn đang ở đâu? 21

BA BẢN ĐỒ & MƯỜI KHÁI NIỆM

Bản đồ 1: Cỗ máy bốn bánh răng và vòng lắp ráp 90 ngày 33
Bản đồ 2: Pháp lý cũ và mới của cỗ máy kiếm tiền 56
Bản đồ 3: Hộp công cụ và bảy kỹ năng của người vận hành cỗ máy 90
Mười khái niệm cốt lõi — giải thích hai cấp độ 111

PHẦN I: NỀN MÓNG — VÌ SAO CỖ MÁY QUAN TRỌNG HƠN QUẢNG CÁO

Giới thiệu Phần I 127
Cỗ máy 1: Doanh nghiệp nhỏ chết vì hết tiền mặt, không vì hết khách 131
Cỗ máy 2: Ba con số sống còn — chi phí có một khách, lãi gộp, thời gian thu hồi 149
Cỗ máy 3: Hiệu ứng nhân — giá trị × số lượng × tốc độ 171
Cỗ máy 4: Bốn bánh răng — thu hút, bán thêm, hạ cấp, duy trì 190
Cỗ máy 5: Sổ theo dõi 30 ngày — đo từng khách, từng ưu đãi 210
Cỗ máy 6: Xin phép được bán 230
Cỗ máy 7: Lắp từng bánh răng một — thứ tự, thử nghiệm, ngưỡng dừng 250

PHẦN II: BÁNH RĂNG THU HÚT — NGƯỜI LẠ TRẢ TIỀN LẦN ĐẦU

Giới thiệu Phần II 271
Cỗ máy 8: Dải ưu đãi thu hút — miễn phí, giảm giá, giá tượng trưng 275
Cỗ máy 9: Cọc cam kết — làm đúng, nhận lại 295
Cỗ máy 10: Suất ưu đãi giới hạn & giải thưởng hợp pháp 314
Cỗ máy 11: Cặp phương án cơ bản – trọn gói 336
Cỗ máy 12: Mua X tặng Y — định giá lại bằng quà tặng 355
Cỗ máy 13: Trả ít ngay hay trả đủ sau — dùng thử có điều kiện minh bạch 375
Cỗ máy 14: Sản phẩm đầu phễu — quà tặng đổi lấy số liên hệ, mồi đúng và mồi sai 395

PHẦN III: BÁNH RĂNG BÁN THÊM

Giới thiệu Phần III 414
Cỗ máy 15: Mỗi lời giải mở ra một vấn đề mới — bán thêm kinh điển 418
Cỗ máy 16: Thực đơn bán thêm — khuyên bớt, kê đơn, chọn A/B, hỏi cách trả 438
Cỗ máy 17: Neo giá trung thực — chào gói cao trước 456
Cỗ máy 18: Chuyển khoản đã trả sang gói lớn hơn 474
Cỗ máy 19: Combo và gói trọn 494
Cỗ máy 20: Thời điểm vàng 512
Cỗ máy 21: Bán thêm qua nhân viên 530

PHẦN IV: BÁNH RĂNG HẠ CẤP — GIỮ NGƯỜI SẮP NÓI KHÔNG

Giới thiệu Phần IV 547
Cỗ máy 22: Ba lời "không" — không tiền, không cần, không tin 551
Cỗ máy 23: Kế hoạch thanh toán — thưởng trả đủ, chia theo ngày lương, chia ba 571
Cỗ máy 24: Trả góp qua bên thứ ba: ngân hàng, công ty tài chính, ví — lợi và bẫy 591
Cỗ máy 25: Dùng thử có cam kết — điều khoản nói trước, không giấu 614
Cỗ máy 26: Cắt tính năng để hạ giá — không giảm giá 634
Cỗ máy 27: Thang làm hộ – làm cùng – tự làm 654
Cỗ máy 28: Kịch bản hạ cấp trọn vòng 672

PHẦN V: BÁNH RĂNG DUY TRÌ

Giới thiệu Phần V 689
Cỗ máy 29: Tiền định kỳ là móng nhà — thuê bao, hội viên, gói bảo trì 693
Cỗ máy 30: Thưởng khi đăng ký duy trì 713
Cỗ máy 31: Giảm giá duy trì — bốn cách áp 733

Cỗ máy 32: Miễn phí khởi tạo khi cam kết 754
Cỗ máy 33: Kỳ thanh toán, trả trước theo năm và những con số âm thầm 772
Cỗ máy 34: Giữ chân — phỏng vấn khi khách hủy, tạm dừng thay vì hủy, cộng đồng 791
Cỗ máy 35: Tỷ lệ rời bỏ và giá trị trọn đời của một khách 808

PHẦN VI: LẮP RÁP CỖ MÁY THEO NGÀNH

Giới thiệu Phần VI 827
Cỗ máy 36: Bản vẽ lắp ráp 90 ngày — từ một ưu đãi đến chuỗi bốn tầng 831
Cỗ máy 37: Cỗ máy cho quán ăn – cafe 852
Cỗ máy 38: Cỗ máy cho trung tâm đào tạo, khóa học, ebook 873
Cỗ máy 39: Cỗ máy cho spa, phòng tập, dịch vụ chăm sóc 892
Cỗ máy 40: Cỗ máy cho shop online & livestream 914
Cỗ máy 41: Cỗ máy cho môi giới, cho thuê, dịch vụ nhà đất 933
Cỗ máy 42: Cỗ máy cho dịch vụ kỹ thuật & bán cho doanh nghiệp 952

PHẦN VII: PHÁP LÝ & VẬN HÀNH CỖ MÁY Ở VIỆT NAM

Giới thiệu Phần VII 972
Cỗ máy 43: Khuyến mại hợp pháp: giảm giá, tặng quà, bốc thăm 976
Cỗ máy 44: Quảng cáo trung thực: giá gốc, "giá trị", chữ "nhất", nhãn AI 1002
Cỗ máy 45: Người tiêu dùng, hợp đồng mẫu, hoàn tiền, thuê bao & gia hạn 1025
Cỗ máy 46: Dữ liệu khách hàng: email, Zalo, tin nhắn, cuộc gọi 1050
Cỗ máy 47: Thu tiền đúng luật: hóa đơn, thuế, trả góp, trích nợ định kỳ 1072
Cỗ máy 48: Bán qua sàn, mạng xã hội, livestream: luật thương mại điện tử mới 1097
Cỗ máy 49: Bẫy "mô hình kiếm tiền" trái luật: đa cấp trá hình, cam kết lợi nhuận, huy động vốn, xổ số trá hình 1119

BA CHUYÊN ĐỀ

Chuyên đề 1: Bảng tính cỗ máy 12 tháng 1141
Chuyên đề 2: Dùng AI dựng ưu đãi, kịch bản và chăm sóc khách 1166
Chuyên đề 3: Kiểm chứng 15 lời khuyên bán hàng "nhập khẩu" 1187

LỜI KẾT & PHỤ LỤC

Lời kết 1211
Phụ lục A: Từ điển thuật ngữ 1216
Phụ lục B: Văn bản pháp luật cũ và mới 1239
Phụ lục C: Biểu mẫu dùng ngay (36 mẫu) 1271
Phụ lục D: Bộ checklist in ra dùng ngay 1306
Phụ lục E: Bài kiểm tra 30 câu — trước và sau khi đọc 1324
Phụ lục F: Thẻ ghi nhớ — 60 ý phải thuộc 1336
Tủ sách Dr Land — đọc gì tiếp sau cuốn này 1354
Về tác giả 1364

LỜI NÓI ĐẦU

Khoảnh khắc người lạ trả đồng tiền đầu tiên không phải đoạn kết của một lần bán hàng — đó là lúc cỗ máy của bạn bắt đầu chạy, hoặc bắt đầu rò.

Một phần tư số đơn rơi ở đúng quầy tính tiền

Tôi muốn bắt đầu cuốn sách này ở một chỗ mà ít người viết về kinh doanh chịu dừng lại: quầy tính tiền.

Không phải quầy gỗ có máy in hóa đơn. Quầy tính tiền của tôi là một trang web. Trên sach.laithevu.com, nơi tôi bán các cuốn sách của mình, có một trang thanh toán chuyển khoản bằng mã QR. Người đọc chọn sách, quét mã, chuyển tiền. Nội dung chuyển khoản phải đúng một cú pháp để hệ thống nhận ra ai vừa trả tiền cho cuốn nào. Nghe thì đơn giản. Tôi đã nghĩ phần khó nhất của việc bán sách là khiến một người lạ tin mình đủ để bấm nút mua. Còn từ lúc họ quét mã trở đi, tôi nghĩ mọi chuyện tự chạy.

Rồi tôi đo. Khi khách quét mã QR, app ngân hàng của họ tự ghi đè nội dung chuyển khoản. Đo thật trên các đơn đã về, khoảng **một phần tư** số đơn sai cú pháp. Một người đã đi hết con đường từ chỗ không biết tôi là ai đến chỗ trả tiền thật — và cứ bốn người như thế thì có một người rơi xuống đúng ở bước cuối cùng, bước mà tôi tưởng không thể hỏng. Không phải vì họ đổi ý. Không phải vì sản phẩm kém. Mà vì cái quầy tính tiền tôi dựng có một lỗ hổng tôi không nhìn thấy, cho đến khi tôi đếm.

Cách sửa không có gì thần kỳ: tôi phải thêm lời cảnh báo ở nhiều chỗ trên trang, để người mua biết kiểm lại nội dung chuyển khoản trước khi bấm gửi. Nhưng bài học thì lớn hơn nhiều so với một dòng chữ đỏ. **Chỗ bạn tưởng là đích đến lại chính là chỗ tiền dễ rò nhất, vì đó là chỗ bạn thôi không nhìn nữa.**

Hãy nghĩ về quầy tính tiền của chính bạn. Ở quán cà phê, đó là chiếc máy POS cạnh ống hút. Ở trung tâm tiếng Anh, đó là bàn lễ tân nơi phụ huynh ký phiếu ghi danh. Ở shop online, đó là trang xác nhận đơn trên sàn. Ở đội thợ chống thấm, đó là cái bàn nước nhà khách nơi hai bên ký hợp đồng và nhận cọc. Gần như mọi

doanh nghiệp nhỏ tôi biết đều đối xử với khoảnh khắc ấy như một bức tường: khách trả tiền xong là xong việc, quay ra đi tìm người lạ tiếp theo.

Cuốn sách này đề nghị bạn nhìn quầy tính tiền như một **cánh cửa**. Phía bên kia cánh cửa là ba mươi ngày quan trọng nhất trong quan hệ giữa bạn và một khách hàng mới. Trong ba mươi ngày ấy, khách vừa trả tiền sẽ phát hiện ra những nỗi lo mới mà chính lần mua đầu làm lộ ra. Người vừa nói "không" với gói lớn vẫn còn đứng đó, chờ một lựa chọn nhỏ hơn. Người hài lòng đang tự hỏi tháng sau có tiếp tục không. Nếu bên kia cánh cửa trống trơn, toàn bộ tiền bạn bỏ ra để đưa người lạ tới quầy chỉ được trả lại bằng đúng một lần mua — và với phần lớn doanh nghiệp nhỏ, một lần mua không đủ để trả lại tiền quảng cáo.

Đó là lý do có những chủ doanh nghiệp đông khách mà vẫn phải đi vay. Bạn sẽ gặp một người như vậy ngay ở Cỗ máy 1: chị Hằng, chủ một trung tâm tiếng Anh thiếu nhi ở Thủ Đức, mỗi học viên mới tốn một triệu sáu để có nhưng tháng đầu chỉ mang về chín trăm chín mươi nghìn lãi gộp. Tỷ lệ 0,62. Càng chạy quảng cáo, tài khoản càng mỏng. Chị không thiếu khách. Chị thiếu một thứ ở phía bên kia quầy tính tiền.

Vì sao có cuốn sách này

Tôi bắt đầu đi làm từ năm 2005, ở một công ty liên doanh nước ngoài về xây dựng — thủy điện, hầm, bệnh viện — với vai trò Trưởng phòng Tổ chức – Hành chính và Thư ký Hội đồng quản trị. Năm 2012, tôi lập Công ty Cổ phần Vũ Hạnh Bảo ở Thiên Hiền, phường Từ Liêm, Hà Nội, với các mảng nhà hàng, phân phối thương mại và đầu tư bất động sản. Từ đó đến nay, tôi sống bằng việc tự kinh doanh.

Có một giai đoạn tôi vận hành khoảng năm trăm phòng cho thuê trong hơn hai năm, rồi bán lại cả hệ thống với giá hơn một tỷ đồng. Tôi nhắc chuyện này vì nó dạy tôi một điều mà về sau tôi gặp lại ở mọi ngành: một khoản tiền thu đều đặn theo kỳ, dù nhỏ, có sức nặng khác hẳn một khoản tiền lớn thu một lần. Người mua một hệ thống cho thuê không trả tiền cho những bức tường; họ trả tiền cho dòng tiền định kỳ chạy qua những bức tường đó. Trong cuốn sách này, thứ ấy có tên là bánh răng Duy trì.

Tôi đã viết hơn ba nghìn ebook đóng gói, đã tư vấn, đào tạo và kèm cặp vài nghìn học viên, và đang duy trì Cộng đồng Dr Land — một nhóm trả phí về đầu tư bất động sản. Những cuốn sách trong Tủ sách Dr Land trên sach.laithevu.com đều

được bán theo cùng một cách: mỗi cuốn có ba nút — Ebook, Video, Combo — và combo luôn rẻ hơn mua lẻ. Cuốn *Siêu Sao Đàm Phán* chẳng hạn: ebook 1.899.000đ, video 6.999.000đ, combo 7.500.000đ; mua lẻ cả hai là 8.898.000đ, mua combo tiết kiệm 1.398.000đ. Đó là một cỗ máy nhỏ đang chạy thật. Trước nó, ở đầu phễu, là một cuốn ebook quà tặng tổng hợp khoảng ba trăm trang, tặng miễn phí qua form đăng ký trên sach.laithevu.com, laithevu.com và laithevu.vn. Và ở cuối phễu là cái quầy tính tiền mà tôi vừa kể — cái quầy đã dạy tôi đếm.

Tôi học phần lớn những gì mình biết bằng cách đọc sách, nghe sách nói, theo học các chuyên gia trong và ngoài nước, và tự chạy quảng cáo để thử số liệu thật ở cả ba miền. Qua những năm làm việc với học viên là chủ doanh nghiệp nhỏ, tôi để ý rằng rất nhiều câu hỏi họ mang đến — "sao đông khách mà vẫn thiếu tiền", "có nên tăng quảng cáo không", "giảm giá có cứu được không" — rốt cuộc quy về cùng một chỗ: họ chỉ có một thứ để bán, bán một lần, và không ai đo xem tiền bỏ ra để có khách quay về sau bao nhiêu ngày.

Cuốn sách này được đúc kết từ các buổi chuyên đề tôi tổ chức, tham dự và những cuốn sách kinh doanh tôi đã đọc. Tôi không chép lại một hệ thống của ai. Tôi lấy những ý đã được kiểm chứng ở nhiều nơi, đặt chúng vào bối cảnh hộ kinh doanh và doanh nghiệp nhỏ Việt Nam — với đồng tiền Việt, với luật Việt Nam năm 2026, với khách hàng biết so giá trên sàn và nhắn Zalo lúc mười giờ đêm — rồi gọt bỏ những phần không hợp. Chỗ nào một lời khuyên phổ biến không đúng ở đây, hoặc chưa chắc đúng, tôi nói thẳng trong các hộp "Kiểm chứng: đúng – sai – chưa chắc" ở cuối chương.

Bạn sẽ đi cùng bốn người suốt cuốn sách: chị Hằng với trung tâm tiếng Anh thiếu nhi Sóc Nhỏ ở Thủ Đức; anh Bình với hai quán cà phê – bánh mì ở Hải Châu, Đà Nẵng; chị Thảo với shop đồ gia dụng – nhà bếp online ở Hà Đông, Hà Nội; và anh Cường với đội chống thấm – sửa nhà ở Thủ Dầu Một. Bốn ngành, bốn kiểu hụt tiền, bốn cỗ máy khác nhau. Bên cạnh họ là những người bạn sẽ gặp một hai lần: một chủ spa ở Cần Thơ, một người môi giới cho thuê ở Cầu Giấy, một chủ studio pilates, một người bán máy lọc nước. **Tất cả nhân vật là tình huống minh họa tổng hợp, tên đã thay đổi.** Các con số của họ được dựng để phép tính đứng vững — tôi đã tính lại từng phép — nhưng chúng là minh họa, không phải báo cáo kết quả của một doanh nghiệp có thật. Bạn cần thay số của mình vào.

Ba kiểu người đọc

Tôi viết cuốn sách này cho chủ hộ kinh doanh và doanh nghiệp nhỏ từ một đến năm mươi người: quán ăn, quán cà phê, spa, phòng tập, trung tâm đào tạo, người bán khóa học và ebook, shop online, đội thợ dịch vụ, người làm môi giới và cho thuê nhà đất. Trong số đó, tôi hình dung ba kiểu người sẽ cầm cuốn sách lên.

Kiểu thứ nhất: người đang hụt tiền ngay tháng này. Bạn có khách, có doanh thu, nhưng cuối tháng phải xoay — vay người thân, khất nhà cung cấp, rút tiền nhà ra bù. Bạn không có thời gian đọc bốn mươi chín chương. Bạn cần biết chỗ rò ở đâu và vá chỗ nào trước. Hãy bắt đầu bằng "Bài tự định vị" ngay sau phần "Đọc nhanh 80/20", rồi đọc Cỗ máy 1, Cỗ máy 2, sau đó nhảy tới Cỗ máy 13 và Cỗ máy 23 — hai cách kéo tiền về sớm mà không phải giảm giá sâu.

Kiểu thứ hai: người đã có lãi nhưng không lớn được. Cỗ máy của bạn "tự nuôi" được: tiền bỏ ra tìm khách quay về đủ, nhưng không dư. Mỗi lần tăng ngân sách quảng cáo, bạn thấy tháng đó căng hơn hẳn nên lại thu về. Bạn cần lắp thêm bánh răng — một ưu đãi bán thêm đúng lúc, một lựa chọn nhỏ hơn cho người vừa từ chối — để mỗi khách mới trả đủ cho chính mình và thêm một khách nữa. Phần II, III và IV là của bạn.

Kiểu thứ ba: người muốn nhân rộng. Bạn có nhiều kênh bán, nhiều điểm, nhiều nhân viên, và câu hỏi của bạn là kênh nào đang "ăn tiền", gói định kỳ nào đáng giữ, khách ở lại bao lâu thì đáng bao nhiêu. Phần V (bánh răng Duy trì), Phần VI (lắp ráp theo ngành), Chuyên đề 1 (bảng tính cỗ máy mười hai tháng) và Phần VII (pháp lý) sẽ dùng được nhiều nhất cho bạn.

Ba kiểu người này tương ứng khá sát với ba tầng mà mỗi chương đều có một bảng riêng: **Tầng 1 — Mới bắt đầu** (doanh thu dưới 50 triệu đồng/tháng, tự bán), **Tầng 2 — Đang chạy** (50–500 triệu đồng/tháng, có 2–15 nhân viên), **Tầng 3 — Muốn nhân rộng** (trên 500 triệu đồng/tháng, nhiều kênh hoặc nhiều điểm bán). Bạn ở tầng nào thì ở mỗi chương, cứ đọc dòng của tầng đó trong mục "Bạn ở tầng nào thì làm tới đâu" — đừng cố làm việc của tầng trên khi nền của tầng dưới chưa có.

Ba điều cuốn sách này KHÔNG làm

Một cuốn sách về "biến người lạ thành khách hàng trả tiền" rất dễ bị đọc nhầm thành sách dạy chiêu. Vì vậy, trước khi bạn lật sang trang kế tiếp, tôi muốn nói rõ ba điều mà cuốn sách này sẽ không làm.

Một — Không dạy ép khách. Bạn sẽ không tìm thấy ở đây cách giấu phí đến sau khi khách trả tiền, cách dựng giá gốc ảo để gạch ngang, cách viết "chỉ còn ba suất" khi còn ba mươi suất, cách tick sẵn ô mua thêm, hay cách giữ giấy tờ của khách để tự trừ tiền. Những cách đó kéo được tiền về một hai tháng rồi trả lại bằng đánh giá một sao, khiếu nại, hoàn tiền, và có khi là quyết định xử phạt. Mỗi kỹ thuật trong sách đều được viết ở phiên bản trung thực, và xuyên suốt sách tôi giữ một câu mà bạn sẽ gặp lại nhiều lần:

> **Ranh giới của cỗ máy:** Cỗ máy chỉ được phép tăng tốc một quyết định mà khách đằng nào cũng có lợi khi đưa ra — không bao giờ được tạo ra một quyết định khách sẽ hối hận khi đọc lại hợp đồng.

Hai — Không hứa kết quả. Cuốn sách không hứa bạn sẽ giàu, không hứa doanh thu gấp đôi trong chín mươi ngày, không hứa tỷ lệ cỗ máy của bạn sẽ vượt 2. Nó cho bạn cách đo, cách lắp và cách tự kiểm. Bốn nhân vật chính không về đích giống nhau: chị Hằng vượt 2 trong mùa hè rồi quay về khoảng 1,87 khi hết hè; chị Thảo dừng ở 1,84 và tôi nói thật vì sao một shop bán lẻ online lãi mỏng khó vượt 2; anh Cường có tỷ lệ rất cao ngay từ đầu nhưng bệnh của anh lại nằm ở chỗ khác — tiền về sai nhịp. Những con số kinh nghiệm không có nguồn đo trong sách được ghi rõ là "ước lượng". Tôi không gắn bất kỳ "thống kê nghiên cứu" nào mà tôi không kiểm được.

Ba — Không thay luật sư, kế toán hay cơ quan thuế. Mọi kỹ thuật kiếm tiền đều chạm tới luật: khuyến mại, quảng cáo, bảo vệ người tiêu dùng, dữ liệu cá nhân, hóa đơn, thuế, thương mại điện tử. Năm 2026 là năm luật thay đổi rất nhiều ở đúng những chỗ đó, nên mỗi chương mở bằng một hộp "Lưu ý pháp lý" và kết bằng một mục "Cập nhật pháp lý 2026"; Phần VII và Bản đồ 2 đi sâu hơn. **Các thông tin pháp lý trong sách được kiểm đến ngày 20/11/2026.** Luật sửa đổi Luật Thương mại, Luật Cạnh tranh, Luật Quản lý ngoại thương và Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng đã được thông qua ngày 13/11/2026 và có hiệu lực từ 01/7/2027, nên nhiều điểm sẽ còn đổi. Trước một quyết định có hậu quả pháp lý — một chương trình bốc thăm, một hợp đồng thuê bao, việc chuyển từ hộ kinh doanh sang doanh nghiệp — hãy hỏi cơ quan thuế hoặc luật sư. Sách giúp bạn biết phải hỏi câu gì.

Cũng nói thêm cho đủ: đây không phải sách dạy kỹ thuật chạy quảng cáo. Tôi giả định bạn đã có, hoặc sẽ có, một cách nào đó để người lạ biết đến mình. Cuốn sách lo cho những gì xảy ra sau khi họ đến.

Đọc thế nào

Cuốn sách có bốn mươi chín chương, gọi là bốn mươi chín Cỗ máy, chia thành bảy Phần. Phần I dạy đo và lắp. Phần II, III, IV, V lần lượt dựng bốn bánh răng: Thu hút, Bán thêm, Hạ cấp, Duy trì. Phần VI ghép bốn bánh răng thành cỗ máy hoàn chỉnh cho từng ngành. Phần VII giữ cho cỗ máy chạy đúng luật Việt Nam. Sau đó là ba Chuyên đề, Lời kết và các Phụ lục.

Bạn không cần đọc theo thứ tự. Đây là đường đi tôi gợi ý:

Bước	Đọc hoặc làm gì	Mất bao lâu	Để làm gì
1	“Đọc nhanh 80/20” ngay sau lời nói đầu	Khoảng 30 phút	Nắm sáu ý mang lại phần lớn giá trị của cả cuốn
2	“Bài tự định vị”	10 phút, bằng bút	Có năm con số của chính bạn và biết nên mở Cỗ máy nào trước
3	Lần 1 bài kiểm tra 30 câu ở Phụ lục E	15 phút, chưa mở sách	Biết mình đang hiểu sai chỗ nào trước khi đọc
4	Bản đồ 1, Bản đồ 2, Bản đồ 3 và “Mười khái niệm cốt lõi”	Một buổi tối	Thấy toàn cảnh cỗ máy, các lằn ranh pháp lý, hộp công cụ, và dùng chung một bộ chữ
5	Hai Cỗ máy mà bảng tra trong Bài tự định vị chỉ cho bạn	Mỗi chương một hai buổi	Làm đúng việc của bánh răng yếu nhất
6	Các Phần còn lại, theo vòng 90 ngày ở Bản đồ 1	Ba tháng	Lắp từng bánh răng một, đo xong mới lắp tiếp

Mỗi chương đều có cùng một hình dáng để bạn dễ tìm. Mở đầu là một câu phụ đề tóm ý, một hộp "Lưu ý pháp lý" và một khung "Đường đi của Cỗ máy — năm chặng" cho biết chương đi qua những chặng nào. Rồi đến câu chuyện của một nhân vật, bốn phần lớn đi từ vấn đề, cơ chế, ví dụ đời sống đến một mẫu dùng ngay. Gần cuối là mục **"Gấp trang này lại thì làm gì ngay"** — phần tôi mong bạn đọc kỹ nhất — với bảng ba tầng, rủi ro và điều kiện áp dụng, hộp kiểm chứng, bảng "Cách cũ và cách này", cập nhật pháp lý 2026 và một checklist. Cuối cùng là phần câu hỏi thường gặp.

Một vài công cụ đi kèm để bạn học nhanh và nhớ lâu:

- **Sơ đồ tư duy.** Có một sơ đồ cho cả cuốn sách (ở trang kế tiếp), một sơ đồ cho sáu ý cốt lõi, một cho Bản đồ 1, một cho Mười khái niệm, và một sơ đồ ở đầu mỗi Phần. Nhìn sơ đồ trước khi đọc một Phần; nhìn lại sau khi đọc xong để tự kể lại bằng lời của mình.
- **Bài kiểm tra 30 câu ở Phụ lục E.** Làm Lần 1 trước khi đọc, Lần 2 sau khi đọc xong — ở Lời kết tôi sẽ nhắc. Khoảng cách giữa hai lần là phần bạn thật sự học được.
- **60 thẻ ghi nhớ ở Phụ lục F.** In ra, cắt, để trong ví hoặc dán cạnh quầy. Mỗi thẻ một câu hỏi mặt trước, một câu trả lời ngắn mặt sau.
- **Biểu mẫu ở Phụ lục C**, kèm một file Word để bạn sửa thẳng: phiếu chẩn đoán tiền mặt, sổ theo dõi 30 ngày, điều khoản cọc cam kết, kịch bản hạ cấp, điều khoản gói định kỳ… Các mẫu trong chương ghi "MẪU — tên mẫu"; Phụ lục C đánh mã để bạn tra.
- **Checklist ở Phụ lục D** — gom toàn bộ checklist cuối chương vào một chỗ, để bạn đánh dấu tiến độ cả vòng 90 ngày.
- **Phụ lục A** là bảng thuật ngữ, **Phụ lục B** là danh mục văn bản pháp lý đã dùng trong sách.

Một lời khuyên nhỏ về cách đọc: đọc một Cỗ máy, làm một việc, đo lại. Cuốn sách này không được viết để đọc một mạch trong một cuối tuần rồi gật gù. Nó được viết để nằm cạnh cuốn sổ thu – chi của bạn trong ba tháng. Nếu đọc xong một chương mà bạn không đổi một dòng nào trong bảng giá, trong kịch bản tư vấn hay trong cách ghi sổ, thì chương đó chưa làm xong việc của nó.

Trước khi bạn lật trang

Chị Hằng mất năm tháng để đi từ 0,62 lên 1,87, rồi 2,19 trong mùa hè. Không có tháng nào chị làm điều gì to tát. Chị đo, chọn một bánh răng, viết điều khoản bằng chữ, chạy thử, sửa, đo lại. Cùng một trung tâm, cùng những cô giáo ấy, cùng một mức ngân sách quảng cáo — chỉ có thứ ở phía bên kia quầy tính tiền là khác.

Tôi không biết cỗ máy của bạn đang ở đâu. Nhưng tôi biết bạn sẽ tìm ra trong mười phút nữa, ở bài tự định vị. Và tôi mong rằng đến trang cuối cùng, mỗi lần nhìn một người lạ bước đến quầy tính tiền của mình, bạn sẽ không còn nghĩ "xong một khách", mà nghĩ "ba mươi ngày quan trọng nhất vừa bắt đầu".

Chúc bạn lắp được cỗ máy của mình — từng bánh răng một, trung thực, và đúng luật.

Lại Thế Vũ – Dr Land *Hà Nội, tháng 11/2026*

Trang kế tiếp là sơ đồ tư duy của cả cuốn sách.



Chỉ tăng tốc quyết định khách đằng nào cũng có lợi — không tạo quyết định khách hối hận.

Sơ đồ cả cuốn sách: bảy Phần, bốn mươi chín Cỗ máy, một câu ranh giới

ĐỌC NHANH 80/20 — SÁU Ý MANG LẠI PHẦN LỚN GIÁ TRỊ

Nếu tối nay bạn chỉ có hai giờ, đây là sáu ý đáng đọc nhất trong bốn mươi chín Cỗ máy — mỗi ý kèm một câu hỏi để tự kiểm trước khi tung ra bất kỳ ưu đãi mới nào.

Vì sao có chương này

Một cuốn sách bốn mươi chín chương là một cam kết thời gian lớn. Phần lớn chủ doanh nghiệp nhỏ tôi biết không thiếu ý chí đọc; họ thiếu những buổi tối yên tĩnh. Chương này dành cho những buổi tối hiếm hoi ấy.

Tôi gọi nó là "80/20" theo thói quen của người làm kinh doanh: một phần nhỏ ý tưởng thường mang lại phần lớn kết quả. Xin nói rõ ngay — **đây là nhận định kinh nghiệm, không phải số đo.** Tôi không đếm được rằng sáu ý này mang lại đúng tám mươi phần trăm giá trị của cuốn sách cho bạn. Tôi chỉ có thể nói rằng nếu bạn làm đúng sáu việc dưới đây và bỏ qua mọi thứ khác, cỗ máy của bạn gần như chắc chắn sẽ khỏe hơn bây giờ; còn nếu bạn đọc kỹ bốn mươi chín chương mà bỏ qua sáu việc này, phần còn lại rất khó cứu.

Mỗi ý được viết theo cùng một khuôn ba đoạn: **Làm gì** (việc cụ thể), **Vì sao nặng ký** (con số từ một nhân vật trong sách), và **Đọc đầy đủ** (hai Cỗ máy nên mở khi bạn muốn làm thật). Các nhân vật là tình huống minh họa tổng hợp, tên đã thay đổi — nhưng phép tính thì đứng vững, và bạn thay số của mình vào được.

Trước khi đi vào sáu ý, một câu bạn sẽ gặp lại trong rất nhiều chương. Hãy coi nó là điều kiện chung cho cả sáu:

> **Ranh giới của cỗ máy:** Cỗ máy chỉ được phép tăng tốc một quyết định mà khách đằng nào cũng có lợi khi đưa ra — không bao giờ được tạo ra một quyết định khách sẽ hối hận khi đọc lại hợp đồng.

Sáu ý dưới đây đều nằm bên trong ranh giới đó. Ý nào bị đẩy ra ngoài — bằng phí giấu, giá gốc ảo, hạn chót giả — thì nó thôi là ý hay.

Sáu ý cốt lõi

Ý 1 — Đo một con số trước khi tiêu thêm một đồng quảng cáo

Làm gì: Tách riêng mọi khoản chi chỉ để có khách mới (quảng cáo, khuyến mại lần đầu) khỏi chi phí vận hành. Chia cho số khách mới **đã trả tiền** — không chia cho người hỏi giá hay người để lại số — để có chi phí có một khách (CAC). Tính lãi gộp mà một khách mới điển hình mang về trong ba mươi ngày đầu. Lấy lãi gộp 30 ngày chia CAC: đó là **tỷ lệ cỗ máy**. Dưới 1 là cỗ máy "ăn tiền", từ 1 đến dưới 2 là "tự nuôi", từ 2 trở lên là "tự nhân bản".

Vì sao nặng ký: Chị Hằng, chủ Trung tâm tiếng Anh thiếu nhi Sóc Nhỏ ở Thủ Đức, có gần một trăm tám mươi học viên, phụ huynh khen nhiều, tin nhắn hỏi học thử về đều — vậy mà tháng 3/2026 phải vay em gái 120 triệu đồng trả lương. Chỉ khi anh Khang, chồng chị, ngồi tính thì mới ra: mỗi học viên mới tốn 1.600.000đ để có, tháng đầu mang về 990.000đ lãi gộp. Tỷ lệ 0,62. Hai mươi học viên mới mỗi tháng là khoảng 12,2 triệu đồng tiền mặt hụt đi mỗi tháng — trong khi báo cáo doanh thu vẫn tăng. Không đo con số này, chị sẽ làm điều mà ai cũng làm: cắt quảng cáo, rồi giảm giá, rồi vay tiếp.

Đọc đầy đủ: Cỗ máy 1, Cỗ máy 2.

Ý 2 — Sửa cửa vào: người lạ phải trả tiền, và được chọn trả lúc nào

Làm gì: Thay ưu đãi kiểu "miễn phí, không ràng buộc" bằng một ưu đãi khiến người lạ trả đồng tiền đầu tiên vì chính họ có lợi — chẳng hạn một khoản cọc cam kết: khách làm đủ điều kiện thì khoản cọc chuyển thành tiền mua chính thức. Rồi ở ngay cửa vào, cho khách chọn trả lúc nào: trả đủ một lần với ưu đãi thật, hoặc trả theo kỳ. Mọi điều kiện ghi bằng chữ, khách ký trước khi đóng tiền.

Vì sao nặng ký: Buổi học thử miễn phí của Sóc Nhỏ kéo được tám mươi phụ huynh để lại số mỗi tháng, nhưng bốn nhà thì ba nhà "về bàn thêm". Tháng 4/2026, chị Hằng ra mắt "Thử thách 21 ngày nói tiếng Anh": cọc 500.000đ, bé đi đủ 18/21 buổi, nộp 3 đoạn clip và gia đình đăng ký học chính thức trong 14 ngày thì toàn bộ khoản cọc được trừ vào học phí (hoàn thành mà không đăng ký thì được hoàn 500.000đ trong 7 ngày). Đến tháng 5/2026, tỷ lệ chốt lên từ 25% thành 35%, chi phí có một học viên giảm từ 1.600.000đ còn khoảng 1.143.000đ — cùng số tiền quảng cáo. Cũng ở cửa vào, khoảng 50% phụ huynh chọn trả trước 3 tháng

4.990.000đ thay vì 5.400.000đ nếu đóng từng tháng; chỉ riêng lựa chọn này đã kéo một phần lớn tiền của ba tháng về trong ba mươi ngày đầu.

Đọc đầy đủ: Cỗ máy 9, Cỗ máy 13.

Ý 3 — Bán theo chuỗi nỗi lo, và chào đúng lúc nỗi lo vừa xuất hiện

Làm gì: Liệt kê những nỗi lo khách thường gặp **ngay sau** khi mua món chính. Với mỗi nỗi lo, chuẩn bị một lời giải có lãi gộp tốt. Rồi tìm khoảnh khắc nỗi lo đó lộ ra rõ nhất — sau khi trả tiền, giữa hành trình, hoặc lúc khách vừa đạt một kết quả nhỏ — và chào đúng lúc ấy. Không chào thứ khách không lo; khách từ chối được dễ dàng.

Vì sao nặng ký: Bộ học liệu luyện nói ở nhà 650.000đ (lãi gộp 70%) đã nằm trong bảng giá của Sóc Nhỏ từ tháng Tư. Chào lúc ghi danh, chỉ khoảng 15% phụ huynh mua. Giữa tháng Năm, chị Hằng dời lời chào sang buổi 7 của Thử thách — buổi chiếu clip đầu tiên, đúng lúc bố mẹ bắt đầu hỏi "ở nhà con luyện thế nào". Khoảng 60% mua. Cùng một sản phẩm, cùng một giá; chỉ khác thời điểm. Món này góp thêm khoảng 273.000đ lãi gộp cho mỗi học viên mới, và cùng với gói trả trước, đưa tỷ lệ cỗ máy của trung tâm lên 1,87.

Đọc đầy đủ: Cỗ máy 15, Cỗ máy 20.

Ý 4 — Đỡ lời "không" bằng một lựa chọn nhỏ hơn, không bằng giảm giá

Làm gì: Khi khách từ chối, hỏi cho ra đó là lời "không" nào: không tiền, không cần, hay không tin. Mỗi loại có một lối nhỏ riêng — chia nhịp trả, bớt tính năng, chuyển từ "làm hộ" xuống "làm cùng" hay "tự làm". Viết sẵn **một** lựa chọn nhỏ hơn cho mỗi ưu đãi chính, và chỉ chào nó **sau** lời "không", không bày ra cùng lúc. Nói rõ khách bớt được gì; đừng bán rẻ cùng một món.

Vì sao nặng ký: Anh Cường làm chống thấm – sửa nhà ở Thủ Dầu Một từng ghi ba mươi sáu cái lắc đầu trong một cuốn sổ — mỗi cái là một chuyến khảo sát đã tốn tiền mà ra về tay trắng. Anh không giảm giá. Anh dựng một thang: Trọn gói, Trọn gói bảo hành 2 năm 16,5 triệu đồng thay cho bảo hành 5 năm, gói "Làm cùng" 3,9 triệu đồng, và Bộ tự làm 1,9 triệu đồng cho diện tích nhỏ. Người không đủ tiền thuê đội anh làm hộ vẫn có thể trả cho anh một khoản có lãi — thay vì trả cho một người khác, hoặc không trả cho ai. Ở Sóc Nhỏ, nhóm phụ huynh không

trả trước được chọn chia học phí theo ngày lương, đóng hai lần mỗi tháng, để một kỳ đóng tiền rơi sai ngày không đẩy con họ ra khỏi lớp.

Đọc đầy đủ: Cỗ máy 22, Cỗ máy 26.

Ý 5 — Dùng Duy trì để kéo dài đời khách, không để vá tháng đầu

Làm gì: Thiết kế một khoản thu đều theo kỳ — hội viên, câu lạc bộ, gói bảo trì năm — gắn với một nỗi lo lặp lại thật của khách. Viết rõ cách gia hạn, cách tạm dừng, cách dừng hẳn; báo trước khi đến kỳ. Đo **tỷ lệ rời bỏ** mỗi tháng và hỏi lý do mỗi khi có người xin nghỉ. Nhưng đừng cộng tiền định kỳ của những tháng sau vào tỷ lệ 30 ngày cho con số đẹp: Duy trì làm khách ở lại lâu hơn, không làm tiền mặt tháng đầu dày hơn.

Vì sao nặng ký: Tháng 8/2026, chị Hằng mở Câu lạc bộ Đọc truyện tiếng Anh cuối tuần 290.000đ/tháng, khoảng 40% học viên tham gia; cùng với việc phỏng vấn khi phụ huynh xin nghỉ và cho tạm dừng thay vì nghỉ hẳn, tỷ lệ rời bỏ giảm từ 8% xuống 6% mỗi tháng. Thời gian học trung bình tăng từ khoảng 12,5 lên khoảng 16,7 tháng. Chỉ tính học phí, giá trị trọn đời của một học viên đi từ khoảng 12,4 triệu lên khoảng 16,5 triệu đồng lãi gộp. Ở Đà Nẵng, anh Bình thêm gói hội viên “Ly mỗi sáng” 590.000đ/tháng cho hai quán cà phê – bánh mì, nói thật với khách điểm hòa là khoảng 19 ly — và tỷ lệ cỗ máy của anh đi từ 1,75 lên 2,57 (tính trước khoản thưởng 5.000đ/thẻ cho nhân viên; tính cả khoản thưởng còn khoảng 2,55).

Đọc đầy đủ: Cỗ máy 29, Cỗ máy 35.

Ý 6 — Lắp từng bánh răng một, đo xong mới lắp tiếp

Làm gì: Mỗi chặng chỉ lắp một ưu đãi mới. Đặt trước một ngưỡng: đạt bao nhiêu thì giữ, bao nhiêu thì sửa, bao nhiêu thì bỏ. Tuần cuối mỗi chặng là tuần đo, không ra mắt gì mới. Thứ tự gợi ý: đo trước, Thu hút sau đó, rồi Bán thêm cùng Hạ cấp, Duy trì cuối cùng — trừ khi số liệu của bạn chỉ ra bánh yếu nhất nằm chỗ khác.

Vì sao nặng ký: Chị Hằng không làm gì to tát trong năm tháng. Tháng Tư lắp Thử thách. Tháng Năm lắp gói trả trước và dời lời chào bộ học liệu. Tháng Sáu không lắp gì — cả tháng để sửa câu chào và điều khoản. Tháng Bảy lắp lớp hè 2.400.000đ (30% học viên mới đăng ký), tỷ lệ lên 2,19 — **mức mùa hè**; ngoài hè

quay về khoảng 1,87. Tháng Tám lắp câu lạc bộ. Giữ nguyên 32 triệu đồng quảng cáo mỗi tháng, nhóm học viên mới trong tháng đầu đi từ hụt khoảng 12,2 triệu (tháng 3) sang dư khoảng 27,9 triệu (tháng 5) và khoảng 38,0 triệu (tháng 7). Vì mỗi lần chỉ đổi một thứ, chị biết chính xác thứ nào có công — và khi một thứ không chạy, chị biết phải gỡ cái gì.

Đọc đầy đủ: Cỗ máy 7, Cỗ máy 36.

Sáu ý trên một trang

#	Ý cốt lõi	Câu hỏi tự kiểm trước khi chạy ưu đãi mới	Cỗ máy
1	Đo tỷ lệ cỗ máy trước khi tiêu thêm tiền quảng cáo	Tôi có biết lãi gộp 30 ngày ÷ chi phí có một khách của mình hôm nay là bao nhiêu không — và ưu đãi này sẽ đẩy con số đó lên hay xuống?	1, 2
2	Sửa cửa vào: người lạ trả tiền, được chọn trả lúc nào	Ưu đãi này khiến người lạ trả đồng đầu tiên vì chính họ có lợi, hay chỉ khiến họ “quan tâm”? Điều kiện đã ghi bằng chữ và khách ký trước chưa?	9, 13
3	Bán theo chuỗi nỗi lo, chào đúng lúc	Ưu đãi này giải nỗi lo nào vừa lộ ra sau lần mua trước — và tôi chào nó vào khoảnh khắc nào?	15, 20
4	Đỡ lời “không” bằng lựa chọn nhỏ hơn	Nếu khách nói “không”, tôi đã có sẵn đúng một lựa chọn nhỏ hơn, nói rõ khách bớt được gì,	22, 26

#	Ý cốt lõi	Câu hỏi tự kiểm trước khi chạy ưu đãi mới	Cỗ máy
		mà không bán rẻ cùng một món chưa?	
5	Duy trì để kéo dài, không để vá tháng đầu	Gói định kỳ này có cách tạm dừng, cách dừng dễ, báo trước khi gia hạn chưa — và tôi có đang lén cộng nó vào tỷ lệ 30 ngày không?	29, 35
6	Lắp từng bánh răng một, đo xong mới lắp tiếp	Chặng này tôi đang đổi đúng một thứ chưa? Ngưỡng giữ – sửa – bỏ đã viết ra giấy trước khi chạy chưa?	7, 36

Nếu bạn chỉ chép một thứ trong chương này vào sổ, hãy chép cột giữa. Sáu câu hỏi đó là một bộ lọc: trước mỗi ưu đãi mới, trả lời đủ sáu câu bằng chữ. Câu nào bạn không trả lời được, đó là Cỗ máy bạn cần mở tiếp theo.

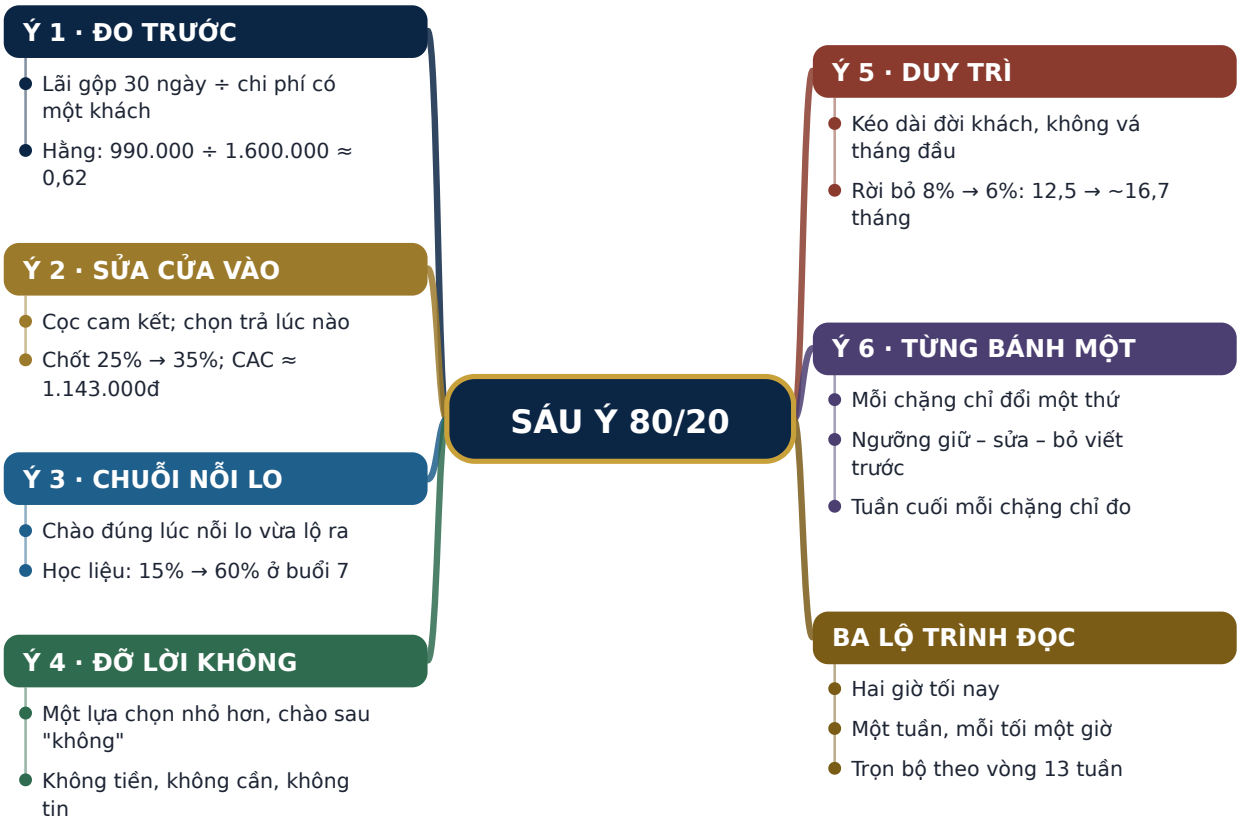
Ba lộ trình đọc theo thời gian bạn có

Lộ trình	Đọc gì	Làm gì trong lúc đọc	Có gì trong tay khi xong
Hai giờ tối nay	Chương này · Bài tự định vị · Cỗ máy 1 · phần “Gấp trang này lại thì làm gì ngay” của Cỗ máy 2	Điền năm con số thật của bạn; tự chấm bốn bánh răng; tra bảng để biết hai Cỗ máy nên mở trước	Tỷ lệ cỗ máy hiện tại, tên bánh răng yếu nhất, hai chương cho tuần tới
Một tuần, mỗi tối một giờ	Tối 1: Bài tự định vị và Lần 1 bài kiểm tra ở Phụ lục E · Tối 2: Bản đồ 1 · Tối 3: Cỗ máy 2 và 5 · Tối	Dựng sổ theo dõi 30 ngày; viết điều khoản bằng chữ cho một ưu đãi mới; đặt	Một ưu đãi sẵn sàng chạy thử tuần sau, một cuốn sổ để đo nó, và biết nó đứng

Lộ trình	Đọc gì	Làm gì trong lúc đọc	Có gì trong tay khi xong
	4–5: hai Cỗ máy mà bảng tra chỉ cho bạn · Tối 6: Cỗ máy 7 · Tối 7: Bản đồ 2	ngưỡng giữ – sửa – bỏ	trong lằn ranh pháp lý nào
Trọn bộ	Đi theo vòng 13 tuần ở Bản đồ 1: Phần I trong hai tuần đầu, rồi Phần II, Phần III cùng Phần IV, Phần V; đọc chương ngành của bạn ở Phần VI và các chương pháp lý ở Phần VII song song; Chuyên đề 1 khi đã có số của ba tháng	Mỗi chặng lắp một bánh răng, tuần cuối chặng chỉ đo; làm checklist cuối mỗi chương trước khi mở chương tiếp	Một cỗ máy bốn bánh răng của riêng bạn, bảng tính mười hai tháng, và Lần 2 bài kiểm tra Phụ lục E để so với Lần 1

Dù đi lộ trình nào, **đừng bỏ qua Ý 1 và Ý 6.** Ý 1 cho bạn biết mình đang ở đâu; Ý 6 cho bạn biết thứ gì vừa làm nên khác biệt. Thiếu Ý 1, mọi ưu đãi mới chỉ là đoán. Thiếu Ý 6, ngay cả khi con số đẹp lên, bạn cũng không biết vì sao — và sẽ không làm lại được lần thứ hai.

Trang kế tiếp là sơ đồ tư duy của sáu ý này.



Dù đi lộ trình nào, đừng bỏ qua Ý 1 và Ý 6.

Đọc nhanh 80/20: sáu ý cốt lõi và ba lộ trình đọc

BÀI TỰ ĐỊNH VỊ: CỖ MÁY CỦA BẠN ĐANG Ở ĐÂU?

Mười phút, một cây bút và sổ sách tháng gần nhất — đủ để biết cỗ máy của bạn đang ăn tiền hay tự nuôi, bánh răng nào yếu nhất, và nên mở Cỗ máy nào trước.

Làm bài này thế nào

Bài này không có điểm đỗ hay trượt. Nó là một tấm bản đồ "bạn đang đứng ở đây" — loại bản đồ dán ở cổng trung tâm thương mại, có chấm đỏ và mũi tên. Không có chấm đỏ, bản đồ đẹp đến mấy cũng vô dụng. Bốn mươi chín Cỗ máy trong sách là bản đồ; bài tự định vị là chấm đỏ.

Bạn cần ba thứ: sổ thu – chi (hoặc sao kê tài khoản) của tháng gần nhất, trang quản lý quảng cáo nếu có chạy, và một cây bút. **Làm bằng bút, trên giấy**, không làm trong đầu. Con số viết ra giấy khó tự lừa mình hơn con số nghĩ trong đầu.

Bài có bốn bước:

1. **Điền năm con số thật** — chi phí có một khách, lãi gộp 30 ngày, tỷ lệ cỗ máy, tỷ lệ rời bỏ, số ưu đãi đang có.
2. **Tự chấm điểm 1–10** cho bốn bánh răng — Thu hút, Bán thêm, Hạ cấp, Duy trì — và cho mức tuân thủ pháp lý.
3. **Xác định tầng** của bạn: Mới bắt đầu, Đang chạy hay Muốn nhân rộng.
4. **Tra bảng** để biết nên mở hai Cỗ máy nào trước.

Ba nguyên tắc khi điền:

- **Không biết chính xác thì ước lượng thận trọng**, và đánh dấu "ƯL" cạnh con số. Một con số ước lượng có đánh dấu tốt hơn một ô bỏ trống. Ước lượng thận trọng nghĩa là: chi phí thì ước cao một chút, lãi thì ước thấp một chút.
- **Dùng một tháng gần nhất, không dùng tháng đẹp nhất.** Nếu tháng gần nhất có một sự kiện bất thường (Tết, mất điện cả tuần, một hợp đồng lớn bất ngờ), lấy tháng liền trước.
- **Không tra sách khi đang làm.** Bài này đo bạn đang ở đâu, không đo bạn đọc được gì. Mọi khái niệm cần thiết đều được giải thích ngắn ngay trong

bài.

Bước 1 — Năm con số thật

Con số 1: Chi phí có một khách (CAC)

Cộng mọi khoản bạn chi **chỉ để có khách mới** trong tháng: quảng cáo trên Facebook, Zalo, TikTok, Google; in tờ rơi; khuyến mại, quà tặng dành riêng cho khách lần đầu. Chia cho **số khách mới đã trả tiền** trong tháng đó. Không đếm người hỏi giá, người nhắn tin, người để lại số.

Quy ước trong sách: con số này chỉ gồm quảng cáo và khuyến mại lần đầu. Lương người tư vấn, chi phí buổi học thử, buổi khảo sát miễn phí chỉ được cộng khi bạn muốn tính "CAC tính đủ" — nếu làm vậy, hãy ghi rõ để lần sau so cùng gốc.

Nếu khách của bạn đến chủ yếu do giới thiệu, đừng vội ghi số 0. Món quà cảm ơn người giới thiệu, chiết khấu cho khách quen dẫn bạn đến, thời gian bạn bỏ ra tư vấn — đều là chi phí. Ghi con số thấp nhưng thật.

Con số 2: Lãi gộp 30 ngày đầu của một khách mới

Lấy một khách mới **điển hình** (không phải khách tốt nhất). Cộng mọi khoản người đó trả trong ba mươi ngày đầu: món chính, món mua thêm, phần trả trước. Nhân mỗi khoản với biên lãi gộp của nó — tức phần còn lại sau khi trừ chi phí trực tiếp để phục vụ đúng khách đó (hàng hóa, nguyên liệu, giờ công trực tiếp, phí sàn, phí vận chuyển). Không dùng doanh thu thay cho lãi gộp.

Nếu khách trả trước nhiều kỳ, tiền trả trước được tính vào con số này vì nó đã về tài khoản — nhưng hãy nhớ đó vẫn là nghĩa vụ phải phục vụ ở các kỳ sau. Chi phí phục vụ những kỳ đó phải được giữ riêng, không tiêu như tiền lãi.

Con số 3: Tỷ lệ cỗ máy

Con số 2 chia Con số 1. Đọc như sau:

Tỷ lệ cỗ máy	Vùng	Nghĩa là
Dưới 1	Ăn tiền	Mỗi khách mới làm tài khoản mỏng đi trong tháng đầu; càng tìm khách càng hụt

Tỷ lệ cỗ máy	Vùng	Nghĩa là
Từ 1 đến dưới 2	Tự nuôi	Tiền bỏ ra tìm khách quay về đủ trong 30 ngày, nhưng chưa dư để tăng tốc
Từ 2 trở lên	Tự nhân bản	Mỗi khách trả đủ cho chính mình và một khách nữa trong 30 ngày

Con số 4: Tỷ lệ rời bỏ mỗi tháng

Nếu bạn có khách trả tiền định kỳ (học phí tháng, thẻ hội viên, gói bảo trì, thuê bao), đếm số khách đang trả định kỳ ở đầu tháng, rồi đếm bao nhiêu người trong số đó dừng trong tháng. Chia hai số cho nhau. Một mẹo nhớ: thời gian khách ở lại trung bình xấp xỉ bằng 1 chia cho tỷ lệ rời bỏ. Rời bỏ 8% mỗi tháng thì khách ở lại trung bình khoảng 12,5 tháng; 6% thì khoảng 16,7 tháng.

Nếu bạn chưa có bất kỳ khoản thu định kỳ nào, ghi **"không có"** vào ô này. Đó không phải lỗi — nhưng nó sẽ ảnh hưởng tới điểm bánh răng Duy trì ở Bước 2.

Con số 5: Số ưu đãi đang có, theo từng bánh răng

Liệt kê mọi thứ bạn đang chào cho khách, rồi xếp mỗi thứ vào một trong bốn ô:

- **Thu hút:** ưu đãi khiến người lạ trả đồng tiền đầu tiên (món mở cửa, gói dùng thử có cọc, cặp phương án cơ bản – trọn gói, mua X tặng Y…).
- **Bán thêm:** ưu đãi chào cho người **vừa trả tiền**, giải một nỗi lo mà lần mua trước làm lộ ra.
- **Hạ cấp:** lựa chọn nhỏ hơn, rẻ hơn hoặc chia nhỏ, chào cho người **vừa nói "không"**.
- **Duy trì:** khoản thu đều theo kỳ.

Một món bày trên kệ mà không ai chủ động chào thì chưa tính là ưu đãi. Một buổi dùng thử miễn phí không thu đồng nào cũng chưa tính là ưu đãi Thu hút theo nghĩa của sách — nó là một bước giữa, chưa có tiền về.

```
MẪU — Ô ĐIỀN NĂM CON SỐ CỦA TÔI
Tháng đo: ____/______   Ngành: _____________________________________

1. CHI PHÍ CÓ MỘT KHÁCH (CAC)
   Chi tìm khách mới trong tháng (A) ..... _______________đ
```

```
   Số khách mới ĐÃ TRẢ TIỀN (B) ..... _____ khách
   CAC = A ÷ B ..... _____đ
   □ Chỉ quảng cáo + khuyến mại lần đầu   □ Tính đủ (ghi thêm gì)

2. LÃI GỘP 30 NGÀY ĐẦU CỦA MỘT KHÁCH ĐIỂN HÌNH
   Món chính ..... _____đ × biên lãi ____% = _____đ
   Món mua thêm ..... _____đ × biên lãi ____% = _____đ
   Phần trả trước .... _____đ × biên lãi ____% = _____đ
   CỘNG (D) ..... _____đ

3. TỶ LỆ CỖ MÁY = D ÷ CAC = _____ lần
   □ Ăn tiền (< 1)   □ Tự nuôi (1 – < 2)   □ Tự nhân bản (≥ 2)

4. TỶ LỆ RỜI BỎ MỖI THÁNG = _____ %   □ Không có khoản thu định kỳ
   Thời gian khách ở lại ≈ 1 ÷ tỷ lệ rời bỏ = _____ tháng

5. SỐ ƯU ĐÃI ĐANG CÓ
   Thu hút ____   Bán thêm ____   Hạ cấp ____   Duy trì ____
   Tổng ____

Con số nào là ước lượng? Khoanh lại và ghi "ƯL" bên cạnh.
```

Bước 2 — Tự chấm bốn bánh răng và mức tuân thủ

Năm con số cho bạn biết cỗ máy khỏe hay yếu. Bước này cho bạn biết **yếu ở đâu**. Chấm mỗi bánh răng từ 1 đến 10, dựa vào mô tả dưới đây. Chọn cột mô tả gần nhất với tình trạng của bạn, rồi chọn một điểm trong khoảng đó — thấp trong khoảng nếu bạn còn lăn tăn, cao trong khoảng nếu bạn có số liệu chứng minh.

Bánh răng	1–3: Gần như chưa có	4–6: Có nhưng chưa đo	7–8: Có và đã đo	9–10: Đo đều, đã sửa ít nhất một lần
Thu hút	Không biết tỷ lệ chốt; cửa vào là “liên hệ để biết giá” hoặc buổi thử miễn phí không ràng buộc	Có ưu đãi lần đầu nhưng không biết bao nhiêu người để lại số thì có một người trả tiền	Biết tỷ lệ chốt và CAC của tháng gần nhất; ưu đãi lần đầu có điều kiện ghi bằng chữ	Đã thử ít nhất hai phiên bản ưu đãi lần đầu, giữ bản có tỷ lệ chốt cao hơn mà lãi gộp không giảm sâu
Bán thêm	Khách mua một lần rồi đi; 30 ngày đầu gần	Có món bán thêm nhưng chào lúc nào cũng được, hoặc	Có ít nhất một ưu đãi bán thêm chào vào một thời điểm cố	Đã dời lời chào hoặc đổi ưu đãi dựa trên số đo; biết mỗi ưu đãi

Bánh răng	1–3: Gần như chưa có	4–6: Có nhưng chưa đo	7–8: Có và đã đo	9–10: Đo đều, đã sửa ít nhất một lần
	như không ai mua thêm gì	chỉ bày đó chờ khách hỏi	định; biết tỷ lệ nhận	góp bao nhiêu lãi gộp cho một khách mới
Hạ cấp	Khách nói "đắt quá", "để suy nghĩ" là xong; hoặc chỉ biết giảm giá	Thỉnh thoảng có phương án nhỏ hơn, tùy người tư vấn nghĩ ra lúc đó	Có sẵn một lựa chọn nhỏ hơn viết thành chữ, chỉ chào sau lời "không"	Biết tỷ lệ cứu được và tỷ lệ "trượt xuống" từ gói lớn; có kịch bản cho ba loại lời "không"
Duy trì	Không có khoản thu định kỳ nào	Có thu định kỳ nhưng không biết tỷ lệ rời bỏ; không hỏi lý do khi khách nghỉ	Biết tỷ lệ rời bỏ tháng; điều khoản gia hạn, tạm dừng, dừng hẳn ghi rõ	Đã giảm được tỷ lệ rời bỏ bằng một thay đổi cụ thể; có lựa chọn tạm dừng thay vì nghỉ
Tuân thủ	Không biết ưu đãi của mình có phải là khuyến mại không; dùng "giá gốc" gạch ngang không có căn cứ; gọi điện, nhắn tin cho danh sách không rõ nguồn	Biết có luật nhưng chưa đối chiếu; điều khoản hoàn tiền, gia hạn chưa viết ra	Giá, điều kiện, cách hủy viết rõ trước khi khách trả tiền; hóa đơn, chứng từ đúng; có đồng ý của khách trước khi gửi tin quảng cáo	Đã rà toàn bộ ưu đãi theo luật năm 2026; giữ hồ sơ căn cứ cho mọi con số quảng cáo; biết điều gì sẽ đổi từ 01/7/2027

```
MẪU — BẢNG TỰ CHẤM CỦA TÔI
                        Điểm (1–10)   Một câu lý do
Thu hút ..............  _______       _____________________________________
Bán thêm .............  _______       _____________________________________
Hạ cấp ...............  _______       _____________________________________
Duy trì ..............  _______       _____________________________________
Tuân thủ .............  _______       _____________________________________

Bánh răng YẾU NHẤT (điểm thấp nhất trong bốn bánh): ___________________
Điểm tuân thủ ≤ 5?   □ Có → đọc dòng Tuân thủ trong bảng tra trước
                     □ Không
```

Ba lưu ý khi chấm:

Chấm theo việc, không theo ý định. "Tôi định làm gói hội viên" là điểm 1–3 cho Duy trì, không phải 4–6. Bảng chấm hỏi cái đang chạy, không hỏi cái đang nghĩ.

Nếu hai bánh răng bằng điểm nhau, chọn bánh đứng trước theo thứ tự Thu hút → Bán thêm → Hạ cấp → Duy trì. Lý do: bánh đứng trước nhân lên cho mọi bánh sau. Sửa cửa vào trước, mỗi ưu đãi bán thêm sau đó sẽ được nhân trên nhiều khách hơn.

Nếu tỷ lệ cỗ máy dưới 1 — hoặc chỉ nhỉnh hơn 1 một chút, nhất là ở ngành khách mua thưa — mà bánh yếu nhất là Duy trì, đừng sửa Duy trì trước. Duy trì kéo dài đời khách nhưng không làm tiền mặt tháng đầu dày lên; khi bạn đang hụt tiền, nó giống sửa mái nhà khi móng còn lún. Chọn bánh yếu thứ hai trong ba bánh còn lại.

Bước 3 — Bạn ở tầng nào

Tầng	Doanh thu mỗi tháng	Đội ngũ	Dấu hiệu thường gặp
Tầng 1 — Mới bắt đầu	Dưới 50 triệu đồng	Tự bán, có thể thêm một người phụ	Sổ sách một cột thu – chi; chưa tách được tiền tìm khách
Tầng 2 — Đang chạy	50–500 triệu đồng	2–15 nhân viên	Có số liệu nhưng rải rác; người tư vấn mỗi người một kiểu
Tầng 3 — Muốn nhân rộng	Trên 500 triệu đồng	Nhiều kênh, nhiều điểm bán	Mỗi kênh một tỷ lệ; câu hỏi chính là kênh nào đang ăn tiền, gói định kỳ nào đáng giữ

Nếu doanh thu và đội ngũ chỉ về hai tầng khác nhau — ví dụ doanh thu 600 triệu nhưng chỉ có ba người — **chọn tầng thấp hơn.** Việc của một tầng không chỉ phụ thuộc vào tiền, mà vào việc bạn có đủ người để chạy nó hay không. Một kịch bản bán thêm qua nhân viên vô nghĩa khi người đứng quầy duy nhất là bạn.

Tầng của tôi: ☐ Tầng 1 ☐ Tầng 2 ☐ Tầng 3

Bước 4 — Bảng tra: bạn nên mở Cỗ máy nào trước

Tìm hàng của **bánh răng yếu nhất**, cột của **tầng** bạn. Ô giao nhau là hai Cỗ máy nên đọc trước — đọc theo thứ tự ghi trong ô. Nếu điểm tuân thủ của bạn từ 5 trở xuống, đọc ô ở hàng Tuân thủ **trước** hai Cỗ máy kia; một ưu đãi hay nhưng sai luật sẽ lấy lại nhiều hơn những gì nó mang về.

Bánh răng yếu nhất	Tầng 1 — Mới bắt đầu	Tầng 2 — Đang chạy	Tầng 3 — Muốn nhân rộng
Chưa điền được Con số 1-3	Cỗ máy 1, 5	Cỗ máy 2, 5	Cỗ máy 2, 5 (rồi Chuyên đề 1)
Thu hút	Cỗ máy 8, 14	Cỗ máy 9, 11	Cỗ máy 13, 10
Bán thêm	Cỗ máy 15, 16	Cỗ máy 20, 21	Cỗ máy 17, 19
Hạ cấp	Cỗ máy 22, 27	Cỗ máy 23, 28	Cỗ máy 26, 24
Duy trì	Cỗ máy 29, 34	Cỗ máy 30, 31	Cỗ máy 33, 35
Tuân thủ (điểm ≤ 5)	Cỗ máy 43, 47	Cỗ máy 45, 46	Cỗ máy 44, 48

Vì sao các ô lại khác nhau theo tầng? Vì cùng một bánh răng, cách sửa phù hợp phụ thuộc vào nguồn lực của bạn.

- Ở **Tầng 1**, bạn cần cách sửa rẻ và tự làm được: một dải ưu đãi cửa vào rõ ràng (Cỗ máy 8), một món quà đầu phễu để thu số liên hệ (Cỗ máy 14), một câu hỏi bán thêm đơn giản (Cỗ máy 15, 16), một thang Làm hộ – Làm cùng – Tự làm (Cỗ máy 27), một gói định kỳ nhỏ và cách giữ chân (Cỗ máy 29, 34). Về pháp lý, hai thứ bạn chạm tới đầu tiên là khuyến mại (Cỗ máy 43) và hóa đơn, thuế hộ kinh doanh (Cỗ máy 47).
- Ở **Tầng 2**, bạn có người và có số: cọc cam kết và cặp phương án (Cỗ máy 9, 11) đòi người tư vấn được huấn luyện; thời điểm vàng và bán thêm qua nhân viên (Cỗ máy 20, 21) là chỗ đội của bạn tạo khác biệt; kế hoạch thanh toán và kịch bản hạ cấp trọn vòng (Cỗ máy 23, 28) giúp mỗi người tư vấn xử lý lời "không" giống nhau. Pháp lý bạn cần nhất là hợp đồng mẫu, hoàn tiền, thuê

bao (Cỗ máy 45) và dữ liệu khách hàng (Cỗ máy 46) — vì bạn bắt đầu có danh sách khách đủ lớn để gửi tin.

- Ở **Tầng 3**, bạn có nhiều kênh: lựa chọn trả ngay hay trả sau (Cỗ máy 13) và suất ưu đãi, giải thưởng làm đúng thủ tục (Cỗ máy 10) có tác động trên quy mô lớn; neo giá và combo (Cỗ máy 17, 19) nâng giá trị đơn trên mọi kênh; cắt tính năng và trả góp qua bên thứ ba (Cỗ máy 26, 24) mở rộng tệp khách mà không phá giá; kỳ thanh toán và giá trị trọn đời (Cỗ máy 33, 35) là câu hỏi của người quản trị nhiều gói định kỳ. Pháp lý của bạn là quảng cáo trung thực (Cỗ máy 44) và thương mại điện tử (Cỗ máy 48).

Sau hai Cỗ máy trong ô, hãy đọc chương ngành của bạn ở Phần VI để thấy bốn bánh răng ghép lại trong đúng bối cảnh của mình:

Ngành của bạn	Chương ngành
Quán ăn, quán cà phê, đồ uống	Cỗ máy 37
Trung tâm đào tạo, khóa học, ebook	Cỗ máy 38
Spa, phòng tập, dịch vụ chăm sóc	Cỗ máy 39
Shop online, livestream	Cỗ máy 40
Môi giới, cho thuê, dịch vụ nhà đất	Cỗ máy 41
Dịch vụ kỹ thuật, bán cho doanh nghiệp	Cỗ máy 42

Và nếu bạn có quá nhiều ý tưởng nhưng không biết lắp cái nào trước — hoặc mọi bánh răng đều được 4–6 điểm — hãy đọc Cỗ máy 7 (lắp từng bánh răng một) và Cỗ máy 36 (bản vẽ lắp ráp 90 ngày) trước mọi thứ khác.

Hai người đã làm bài này

Chị Hằng, tháng 3/2026

Chị Hằng mà bạn sẽ gặp ở Cỗ máy 1 — chủ Trung tâm tiếng Anh thiếu nhi Sóc Nhỏ ở khu Thủ Đức — làm bài này cùng anh Khang, chồng chị, vào cuối tháng Ba năm 2026. (Tình huống minh họa tổng hợp, tên đã thay đổi.)

```
NĂM CON SỐ — SÓC NHỎ, THÁNG 3/2026
1. CAC: 32.000.000đ quảng cáo ÷ 20 học viên mới ..... 1.600.000đ
2. Lãi gộp 30 ngày: 1.800.000đ học phí × 55% ..... 990.000đ
3. Tỷ lệ cỗ máy: 990.000 ÷ 1.600.000 ..... 0,62 lần → ĂN TIỀN
```

```
4. Tỷ lệ rời bỏ: 8%/tháng → học viên ở lại TB ≈ 12,5 tháng
5. Ưu đãi đang có: Thu hút 0 · Bán thêm 0 · Hạ cấp 0 · Duy trì 1
   (buổi học thử miễn phí không thu đồng nào → chưa tính)
```

Rồi hai vợ chồng chấm điểm. Thu hút: 2 — tám mươi phụ huynh để lại số mỗi tháng nhưng bốn nhà thì ba nhà biến mất sau buổi học thử. Bán thêm: 2 — ngoài học phí tháng, không có gì được chủ động chào thêm cho phụ huynh mới. Hạ cấp: 3 — phụ huynh lưỡng lự thì tư vấn viên tùy cơ ứng biến, không có lựa chọn nào viết thành chữ. Duy trì: 6 — học phí tháng là thu định kỳ, biết tỷ lệ rời bỏ nhưng chưa từng hỏi lý do. Tuân thủ: 6 — có nội quy, có biên lai, nhưng điều khoản hoàn học phí chưa rõ.

Thu hút và Bán thêm cùng 2 điểm. Theo quy tắc hòa điểm, chọn bánh đứng trước: **Thu hút.** Doanh thu học phí khoảng 180 học viên × 1.800.000đ ≈ 324 triệu đồng mỗi tháng, sáu giáo viên — **Tầng 2.** Ô giao nhau: **Cỗ máy 9 và Cỗ máy 11.** Chị đọc Cỗ máy 9 trước, và tháng Tư năm đó ra mắt "Thử thách 21 ngày nói tiếng Anh" có cọc cam kết. Phần còn lại của câu chuyện nằm rải khắp cuốn sách.

Để ý một điều: chị Hằng có Duy trì 6 điểm — cao nhất trong bốn bánh — và tỷ lệ rời bỏ 8% là con số đáng sửa. Nhưng tỷ lệ cỗ máy 0,62 nằm trong vùng ăn tiền, nên lưu ý thứ ba ở Bước 2 áp dụng: chưa sửa Duy trì. Chị chỉ quay lại bánh này vào tháng Tám, khi tỷ lệ đã lên khoảng 1,87 từ tháng Năm (2,19 trong mùa hè có lớp hè).

Chị Thảo, cùng thời điểm

Chị Thảo, chủ một shop đồ gia dụng – nhà bếp online ở Hà Đông, bán qua sàn, livestream và Zalo, làm bài này với số của chị:

```
NĂM CON SỐ — SHOP CHỊ THẢO, ĐẦU NĂM 2026
1. CAC: chi phí quảng cáo cho một đơn đầu ..... 95.000đ
2. Lãi gộp 30 ngày: đơn TB 280.000đ × 35% (sau phí sàn) ..... 98.000đ
3. Tỷ lệ cỗ máy: 98.000 ÷ 95.000 ..... 1,03 lần → TỰ NUÔI (sát 1)
4. Tỷ lệ rời bỏ: không có khoản thu định kỳ
5. Ưu đãi đang có: Thu hút 1 · Bán thêm 0 · Hạ cấp 0 · Duy trì 0
```

Thu hút: 6 — quảng cáo kéo được đơn đầu đều đặn, chị biết chi phí cho một đơn. Bán thêm: 2 — trang sản phẩm có "có thể bạn cũng thích" nhưng gần như không ai bấm. Hạ cấp: 3. Duy trì: 1. Tuân thủ: 5 — chưa rà lại theo luật thương mại điện tử mới. Bánh yếu nhất là Duy trì, nhưng tỷ lệ chỉ sát 1 và shop bán hàng mua

thưa, nên theo lưu ý thứ ba ở Bước 2 chị bỏ qua Duy trì ở vòng này (dù bảng tra dưới đây xếp tỷ lệ 1,03 vào dòng "Từ 1 đến dưới 2") và chọn bánh yếu thứ hai: **Bán thêm.** Khoảng bốn trăm khách mua lần đầu mỗi tháng, đơn trung bình 280.000đ — doanh thu từ riêng nhóm khách mới đã vượt 100 triệu đồng, và chị có người cùng làm livestream: **Tầng 2.** Ô giao nhau: **Cỗ máy 20, 21.** Vì điểm tuân thủ là 5, chị đọc ô Tuân thủ của Tầng 2 trước — **Cỗ máy 45, 46** — rồi mới tới hai chương bán thêm. Ở Cỗ máy 16, bạn sẽ thấy món kèm 120.000đ chào lúc thanh toán đưa tỷ lệ của chị lên 1,25.

Đọc kết quả của bạn

Đặt tỷ lệ cỗ máy cạnh điểm của bánh răng yếu nhất, bạn sẽ rơi vào một trong mấy tình huống quen thuộc:

Tỷ lệ cỗ máy	Bánh yếu nhất	Bạn đang ở đâu	Việc của 30 ngày tới
Dưới 1	Thu hút	Người lạ đến nhưng không trả tiền; mỗi khách mới đắt	Đổi ưu đãi cửa vào thành một thứ người lạ trả tiền vì có lợi; đừng tăng quảng cáo
Dưới 1	Bán thêm	Khách vào được nhưng chỉ mua một món rồi đi	Tìm nỗi lo đầu tiên sau khi mua, chuẩn bị một lời giải, chào đúng lúc
Từ 1 đến dưới 2	Hạ cấp	Người nói "không" rồi đi tay trắng	Viết sẵn một lựa chọn nhỏ hơn cho ưu đãi chính, chỉ chào sau lời "không"
Từ 1 đến dưới 2	Duy trì	Tiền tháng đầu ổn nhưng khách không ở lại	Thiết kế một khoản thu định kỳ gắn với nỗi lo lặp lại; đo rời bỏ
Từ 2 trở lên	Bất kỳ	Cỗ máy tự nhân bản	Tăng dần ngân sách tìm khách, canh năng lực phục vụ; sửa bánh yếu nhất

Tỷ lệ cỗ máy	Bánh yếu nhất	Bạn đang ở đâu	Việc của 30 ngày tới
			để có khoảng an toàn
Rất cao (trên 3)	Tiền về chậm	Lãi trên mỗi khách tốt nhưng tiền về sai nhịp	Đo theo ngày, không theo tháng; đọc thêm Cỗ máy 2, 13, 29, 42

Dòng cuối dành cho những ngành mua thưa, giá trị lớn — sửa nhà, nội thất, dịch vụ cho doanh nghiệp. Anh Cường, đội chống thấm ở Thủ Dầu Một, có tỷ lệ khoảng 6 lần trên mỗi hợp đồng nhưng vẫn nợ lương thợ mỗi mùa khô, vì trước 05/2026 từ lúc khách để lại số đến lúc ký trung bình 24 ngày (sau khi đổi cửa vào ở Cỗ máy 11 còn khoảng 12 ngày) và 70% giá trị hợp đồng chỉ về khi nghiệm thu. Ở những ngành này, "30 ngày" nên hiểu là "đến lần thu tiền đầu tiên", và câu hỏi không chỉ là "bao nhiêu" mà là "bao giờ".

Giữ tờ giấy này. Ba tháng nữa, khi đã lắp xong một vòng bánh răng, bạn sẽ làm lại đúng bài này với số mới. Sự khác nhau giữa hai tờ giấy là bằng chứng duy nhất đáng tin rằng cuốn sách đã làm được việc của nó.

Trước khi mở sách: làm Lần 1 bài kiểm tra

Bạn vừa có năm con số và một chấm đỏ trên bản đồ. Còn một việc nữa trước khi đọc: **làm Lần 1 bài kiểm tra 30 câu ở Phụ lục E ngay bây giờ, đừng mở sách.**

Bài kiểm tra mất khoảng mười lăm phút. Đừng đoán đáp án bằng cách lật tới chương liên quan, đừng hỏi ai, đừng tra mạng. Chọn câu bạn thật sự nghĩ là đúng, ghi điểm vào ô "Lần 1" ở cuối Phụ lục E, rồi khoanh những câu bạn sai hoặc phân vân. Những câu đó cho bạn biết bạn đang mang theo những niềm tin nào về bán hàng mà cuốn sách sẽ thử thách — "giảm giá là cách nhanh nhất để có tiền", "miễn phí thì kéo được nhiều khách nhất", "khách ở lâu thì sau này lãi, cứ tăng trưởng đi".

Đọc xong cuốn sách, ở Lời kết, tôi sẽ nhắc bạn làm Lần 2 và so với Lần 1. Điểm số không quan trọng bằng danh sách những câu đã đổi từ sai sang đúng — đó là

những chỗ bạn thật sự đã nghĩ khác. Còn bây giờ: gập sách lại, mở Phụ lục E, và bắt đầu.