TỦ SÁCH DR LAND · KINH DOANH & ĐẦU TƯ

$0 → 24

THÁNG · BA THƯƠNG VỤ · MỘT DANH MỤC

BÍ QUYẾT KINH DOANH VÀ ĐẦU TƯ TỪ $0 THÀNH TRIỆU PHÚ SAU 2 NĂM CỰC NHÀN

49 bí quyết làm chủ thay vì làm thuê — lộ trình 24 tháng mua lại doanh nghiệp nhỏ có sẵn bằng ít vốn, đặt người vận hành và nhân lên thành danh mục

I · II · III · IV · V · VI · VII

3 bản đồ · 3 chuyên đề · 32 biểu mẫu + file Word · 11 sơ đồ tư duy · bài kiểm tra 30 câu · 60 thẻ ghi nhớ

Pháp lý cập nhật đến ngày 21/11/2026 — so sánh văn bản cũ và mới

LẠI THẾ VŨ — DR LAND

sach.laithevu.com

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU

Lời nói đầu 4
Đọc nhanh 80/20 — sáu ý mang lại phần lớn giá trị 14
Bài tự định vị — bạn đang ở đâu trên lộ trình 24 tháng? 23
Bản đồ 1: Lộ trình 24 tháng — bảy chặng từ ghế làm thuê đến danh mục doanh nghiệp 30
Bản đồ 2: Pháp lý cũ và mới theo bảy chặng mua doanh nghiệp 56
Bản đồ 3: Hộp công cụ và bảy kỹ năng của người mua doanh nghiệp 83
Mười khái niệm cốt lõi 107

PHẦN I

Phần I: Tư duy chủ sở hữu — rời ghế làm thuê từng bậc 127
Bí quyết 1: Từ làm thuê sang làm chủ — mua cái có sẵn nhanh hơn dựng từ số 0 131
Bí quyết 2: Phép tính thật của lời hứa "triệu phú sau 2 năm" 150
Bí quyết 3: Ba chân dung người đọc và điểm xuất phát của bạn 169
Bí quyết 4: Nỗi sợ và những người yêu thương bạn — bước ra từng bậc, đừng đốt cầu 186
Bí quyết 5: Câu chuyện tiền bạc bạn mang trong người 205
Bí quyết 6: Không tiết kiệm mà giàu — học ngôn ngữ của tiền 224
Bí quyết 7: Khoe tài sản tạo tiền, đừng khoe xe — kỷ luật 24 tháng đầu 244

PHẦN II

Phần II: Tìm và sàng lọc thương vụ 264
Bí quyết 8: Doanh nghiệp nhàm chán — mỏ vàng ít người tranh 268
Bí quyết 9: Lợi thế không công bằng — biến khoản bạn đang chi thành tài sản 288
Bí quyết 10: Bản đồ nguồn thương vụ — tìm người muốn bán trước khi họ rao 307
Bí quyết 11: Đọc người bán — bán hàng không tồn tại, chỉ có người đã sẵn sàng 325
Bí quyết 12: Phiếu sàng lọc 10 phút — loại 9 trên 10 thương vụ 342
Bí quyết 13: Sang nhượng "ma" — mười hai cái bẫy của tin "sang gấp" 361
Bí quyết 14: Không thạo ngành vẫn mua được 379

PHẦN III

Phần III: Thẩm định và định giá 397
Bí quyết 15: Dựng lại sổ sách cho tiệm không có sổ 400
Bí quyết 16: Dòng tiền chủ sở hữu — cộng gì, trừ gì cho đúng 418
Bí quyết 17: Ba cách định giá và khi nào dùng cách nào 438
Bí quyết 18: Thẩm định pháp lý — giấy phép, thuế, hợp đồng thuê, lao động 458
Bí quyết 19: Thẩm định vận hành — khách, thợ, nhà cung cấp, máy móc 477
Bí quyết 20: Ba tuần ngồi quầy — kiểm doanh thu thật bằng mắt 495
Bí quyết 21: Chín cờ đỏ — khi nào phải bỏ đi 512

PHẦN IV

Phần IV: Cấu trúc thương vụ ít vốn 531
Bí quyết 22: Ngôn ngữ của thương vụ — không phải trò chơi một được một mất 535
Bí quyết 23: Người bán cho trả góp — nguồn vốn rẻ nhất bạn chưa từng hỏi 553
Bí quyết 24: Thưởng theo kết quả — trả thêm khi doanh nghiệp chứng minh được 571
Bí quyết 25: Góp công, góp doanh thu đổi cổ phần 588
Bí quyết 26: Xếp tầng vốn — ngân hàng, người thân, hợp tác 605
Bí quyết 27: Mua tài sản hay mua phần vốn — hộ kinh doanh, TNHH, cổ phần 622

Bí quyết 28: Thuế của thương vụ — ai nộp, nộp bao nhiêu, khi nào 641

PHẦN V

Phần V: Đàm phán và chốt 658
Bí quyết 29: Thư ngỏ và buổi cà phê đầu tiên — làm người kế nhiệm đáng tin 662
Bí quyết 30: Bản ghi nhớ thỏa thuận — chốt khung trước khi tốn tiền luật sư 679
Bí quyết 31: Đàm phán giá và điều khoản — chịu giá cao, đổi điều kiện tốt 699
Bí quyết 32: Hợp đồng mua bán doanh nghiệp — mười hai điều khoản sống còn 718
Bí quyết 33: Giữ chân người bán — chuyển giao, tư vấn, không cạnh tranh 736
Bí quyết 34: Mặt bằng là nửa thương vụ — chuyển giao hợp đồng thuê 755
Bí quyết 35: Ngày bàn giao — ba mươi ngày đầu tiên 772

PHẦN VI

Phần VI: Vận hành và đặt người — "nhàn" bắt đầu từ đây 790
Bí quyết 36: Một trăm ngày đầu — học trước, sửa sau 794
Bí quyết 37: Tìm và giữ người vận hành 811
Bí quyết 38: Hệ thống hóa — quy trình, bảng số tuần, quỹ dự phòng 831
Bí quyết 39: Tăng doanh thu bằng cái có sẵn 849
Bí quyết 40: Người A, người B, người C — ở gần người giỏi 866
Bí quyết 41: Thuế, hóa đơn, sổ sách 2026 cho hộ và công ty nhỏ 882
Bí quyết 42: Từ sáu mươi giờ xuống sáu giờ mỗi tuần — bảng điều khiển của ông chủ vắng mặt 901

PHẦN VII

Phần VII: Nhân lên thành danh mục 921
Bí quyết 43: Doanh nghiệp thứ hai, thứ ba — mua liền kề 925
Bí quyết 44: Công ty mẹ nhỏ — khi nào lập, sở hữu thế nào 944
Bí quyết 45: Phá khung — mục tiêu ba năm trong sáu tháng, tìm ai chứ đừng tìm cách 963
Bí quyết 46: Đứng sau tấm màn — ở gần người đi trước, chịu làm việc nhỏ để học 980
Bí quyết 47: Nội dung số là nam châm thương vụ 996
Bí quyết 48: Bán lại, thoái vốn và làm một người bán tử tế 1016
Bí quyết 49: Trí khỏe, tài khoản khỏe, thân khỏe — chọn đúng ngọn núi 1034

CHUYÊN ĐỀ

Chuyên đề 1: Người đi làm, viên chức, công chức mua doanh nghiệp — được gì, cấm gì 1053
Chuyên đề 2: Thuế và giấy tờ của từng đường mua 1075
Chuyên đề 3: Mười mô hình "nhàm chán" ở Việt Nam — điều kiện, giấy phép, rủi ro 1099

PHẦN CUỐI

Lời kết 1121
Phụ lục A: Từ điển thuật ngữ 1126
Phụ lục B: Pháp lý 2026 — cũ và mới 1152
Phụ lục C: Biểu mẫu kèm theo — 32 mẫu dùng ngay 1177
Phụ lục D: Bộ checklist in ra dùng ngay 1211
Phụ lục E: Bài kiểm tra 30 câu — trước và sau khi đọc 1229
Phụ lục F: Thẻ ghi nhớ — 60 ý phải thuộc 1246
Tủ sách Dr Land — đọc tiếp ở đâu 1264
Về tác giả 1269

LỜI NÓI ĐẦU

Cuốn sách này không bắt đầu bằng câu hỏi "làm sao giàu nhanh", mà bằng một câu hỏi nhỏ hơn và thật hơn nhiều: quanh bạn, ai đang muốn trao lại thứ họ đã dựng cả đời?

Chồng hóa đơn trên bàn và tám giờ mỗi ngày

Tôi muốn bắt đầu bằng một chuyện của chính tôi, vì nó là lý do sâu nhất khiến tôi viết cuốn sách này.

Tôi có ba nhà hàng, trong đó có một nhà hàng phục vụ khách Hàn Quốc. Mỗi nhà hàng có một người quản lý. Trên giấy, mọi thứ đã được sắp xếp đâu ra đấy: có quản lý, có kế toán, có phần mềm bán hàng. Thế nhưng khoảng hai năm trước, có lúc ở Phú Quốc tôi vẫn tự ngồi viết hóa đơn giá trị gia tăng — dù tôi đang trả một người kế toán khoảng ba triệu đồng mỗi tháng để làm đúng việc ấy.

Bạn có thể cười, nhưng tôi đoán nhiều người chủ nhỏ đọc đến đây sẽ thấy mình trong đó. Ta thuê người, nhưng không giao hẳn. Ta có quy trình, nhưng vẫn muốn tự tay "cho chắc". Ta nói mình muốn rảnh, nhưng mỗi khi có một tờ giấy cần ký, một khoản tiền cần duyệt, một khách cần gọi lại, ta lại thò tay vào. Và cứ thế, doanh nghiệp lớn lên bao nhiêu thì thời gian của ta co lại bấy nhiêu.

Rồi đến một lúc tôi quyết định giao hẳn. Mỗi nhà hàng, người quản lý được toàn quyền tuyển người, vận hành, dùng phần mềm bán hàng theo cách họ thấy đúng. Tôi không còn đứng giữa mọi quyết định. Điều đầu tiên xảy ra là tôi rảnh ra khoảng bốn, năm tiếng mỗi ngày. Điều thứ hai, mà tôi không lường trước, là một số nhân viên nhận thêm việc — và lương của họ tăng từ khoảng bảy triệu lên khoảng hai mươi triệu đồng mỗi tháng. Họ không phải người khác đi; họ chỉ được trao chỗ để lớn lên mà trước đó tôi chiếm mất.

Hôm nay, tôi đã rời việc vận hành hằng ngày khoảng hai năm, làm việc từ xa qua công nghệ, và có khoảng tám tiếng mỗi ngày cho những việc tôi chọn: học quảng cáo Google, Facebook, học tiếp thị liên kết quốc tế, đọc, viết. Tôi kể chuyện này không phải để khoe. Tôi kể vì nó dạy tôi một điều mà cả cuốn sách xoay quanh: **chữ "nhàn" của người làm chủ không đến từ việc làm ít đi, mà đến từ việc**

có đúng người và đúng hệ thống — và để có được hai thứ ấy, bạn phải đi qua một quãng rất vất vả trước.

Có một chuyện nhỏ nữa tôi hay nghĩ tới. Nhà tôi ba anh em, và bố tôi từng nói chỉ có tôi là ở được với ông trọn một tháng. Tôi nhắc câu ấy vì mua lại một doanh nghiệp của người lớn tuổi, như bạn sẽ thấy trong sách, cũng là một kiểu "ở được với người ta": nghe họ kể, chịu được cái nết của họ, và hiểu rằng thứ họ trao cho bạn không chỉ là máy móc và khách hàng, mà là cả một đời người.

Một chiếc ghế nhựa cạnh cái điện thoại bàn

Giờ hãy để tôi đưa bạn tới một nơi khác — một xưởng sửa chữa thiết bị bếp công nghiệp ở Hà Đông, đầu tháng Một năm 2025.

Một người đàn ông ba mươi hai tuổi ngồi trên chiếc ghế nhựa kê cạnh cái điện thoại bàn. Anh tên Đạt. Anh làm kỹ sư bán thiết bị bếp công nghiệp được bảy năm, lương hai mươi tám triệu một tháng, quen khoảng hai trăm chủ nhà hàng và bếp ăn ở Hà Nội. Bốn tháng trước, anh bị gạt khỏi một dự án lớn mà anh đã theo từ đầu. Không ai đuổi anh. Người ta chỉ không mời anh vào cuộc họp nữa.

Cái xưởng anh đang ngồi tên là "Bếp Lương". Chủ xưởng, ông Lương, sáu mươi sáu tuổi, đã sửa bếp hai mươi ba năm. Con trai duy nhất của ông định cư ở Úc, không về nối nghiệp. Vợ ông muốn về quê Nam Định. Ông đã nói một con số: một tỷ hai. Và Đạt — người trong tài khoản có hai trăm mười triệu dành riêng cho việc này — xin phép được ngồi ở quầy ba tuần, đếm từng cuộc gọi, từng phiếu sửa, đối chiếu với sao kê ngân hàng, trước khi bàn đến tiền.

Anh không ngồi đó vì anh giỏi. Anh ngồi đó vì anh đã đổi câu hỏi. Suốt nhiều năm, anh, cũng như phần lớn chúng ta, chỉ hỏi "mình nên khởi nghiệp gì". Câu hỏi ấy dẫn anh tới những ý tưởng phải dựng từ số không, những thứ phải mất ba, bốn năm mới có dòng tiền, nếu may mắn. Rồi anh thử hỏi một câu khác: **"Quanh mình có ai đang muốn bán lại cái họ đã dựng, mà không có người nối nghiệp?"** Câu hỏi thứ hai đưa anh tới sáu mươi cái tên trên một tờ giấy A3, hai mươi ba buổi cà phê, và cuối cùng là chiếc ghế nhựa ấy.

Hai mươi bốn tháng sau, Đạt có phần trong ba doanh nghiệp. Tổng doanh thu năm của ba doanh nghiệp ấy khoảng 26 tỷ đồng — tức khoảng một triệu đô la Mỹ. Tiền về tay anh mỗi tháng, sau khi đã trả góp cho người bán và trả ngân hàng,

khoảng 28,2 triệu đồng — xấp xỉ đúng mức lương cũ. Anh dành khoảng tám đến mười giờ mỗi tuần cho cả ba doanh nghiệp. Và anh **chưa** là triệu phú đô la theo nghĩa tài sản ròng. Cuốn sách sẽ nói thẳng điều đó, nhiều lần.

Tôi đặt hai câu chuyện cạnh nhau ở đầu sách vì chúng là hai nửa của một con đường. Chuyện của Đạt là nửa đầu: làm sao một người đi làm, có vài trăm triệu tiết kiệm, mua được một doanh nghiệp nhỏ đang có lãi mà không phải dựng từ số không. Chuyện của tôi là nửa sau: làm sao để doanh nghiệp ấy chạy mà không cần bạn ngồi giữa mọi việc. Thiếu nửa đầu, bạn không có gì để giao. Thiếu nửa sau, bạn chỉ đổi một chiếc ghế làm thuê lấy một chiếc ghế làm thuê khác — lần này cho chính mình, và không có ngày nghỉ.

Ba người sẽ cầm cuốn sách này

Khi viết, tôi luôn hình dung ba người đọc ngồi trước mặt. Bạn có thể là một trong ba người ấy, hoặc nằm đâu đó giữa họ.

Người thứ nhất đang đi làm, có tiết kiệm khoảng năm mươi đến ba trăm triệu. Bạn giỏi việc, có lương ổn, nhưng bắt đầu thấy trần nhà. Bạn đã nghĩ tới chuyện mở một quán, làm một dịch vụ, nhưng mỗi lần tính lại thấy rủi ro quá lớn với một gia đình đang cần đồng lương đều. Bạn chưa từng mua doanh nghiệp nào, và có lẽ chưa từng nghĩ người như mình có thể mua. Đạt là người đại diện cho bạn trong sách. Với bạn, cuốn sách là một lộ trình bước ra **từng bậc**, giữ lương cho tới khi dòng tiền từ doanh nghiệp đủ đỡ gia đình.

Người thứ hai ngoài bốn mươi lăm, sắp nghỉ hưu hoặc đang làm chủ một hộ kinh doanh nhỏ. Bạn có tiền tích lũy, có kinh nghiệm, có một mạng lưới quen biết. Điều bạn không có, và không muốn có, là thêm mười năm dựng một thứ gì đó từ đầu. Bạn cần một nguồn thu đều mà không phải đánh cược cả khoản dành dụm. Chị Diệu, một kế toán trưởng nghỉ hưu sớm ở Đà Nẵng, mua lại tiệm photocopy cạnh một trường đại học của một ông chủ đã bảy mươi hai tuổi, là người đi cùng bạn trong sách.

Người thứ ba đã có một doanh nghiệp hoặc đang đầu tư bất động sản. Bạn biết đọc số, biết vay, biết làm việc với người. Câu hỏi của bạn không còn là "có nên làm chủ không" mà là "làm sao mua thêm mà không ôm thêm việc, và làm sao cầm nhiều doanh nghiệp cho gọn". Với bạn, các Phần cuối — mua liền kề, xếp tầng vốn, công ty mẹ nhỏ, bán lại — sẽ là chỗ đáng đọc kỹ nhất.

Có một người thứ tư mà tôi cũng nghĩ tới, dù không xếp thành một tầng riêng: người đã từng bị bán giấc mơ. Bạn đã mất tiền vào lướt sóng, vào tiền mã hóa, vào một khóa học "làm giàu" nào đó, và bây giờ bạn nghi ngờ mọi lời hứa. Vinh, hai mươi tám tuổi, từng lỗ ba trăm triệu, giờ góp công để nhận dần một phần vốn tiệm rửa xe ở Gò Vấp, là người trong sách nói chuyện với bạn. Tôi mong bạn giữ nguyên sự nghi ngờ ấy suốt cuốn sách. Nó là tài sản, không phải khuyết điểm.

Ở mỗi Bí quyết, bạn sẽ gặp một ô "Bạn đang ở tầng nào" chia đúng ba tầng này, để biết tuần này mình làm gì — không phải làm hết, mà làm đúng phần của mình.

Ba điều cuốn sách này không làm

Trước khi bạn đọc tiếp, tôi muốn nói rõ những gì cuốn sách sẽ **không** làm cho bạn. Một cuốn sách về làm giàu mà không tự nói giới hạn của mình thì thường đang giấu điều gì đó.

Thứ nhất, cuốn sách không hứa giàu nhanh, không hứa làm chủ mà không cần vốn. Bạn sẽ gặp trên mạng những lời mời "mua doanh nghiệp không bỏ một đồng". Ở Việt Nam, với một người đi làm bình thường, điều đó gần như không có thật. Đạt bỏ ra 190 triệu tiền tiết kiệm cho thương vụ đầu tiên — 168 triệu trả trước, 22 triệu cho luật sư, kế toán thẩm định, chuyên gia ngành và giấy tờ — và còn đúng 20 triệu dự phòng. Ở thương vụ thứ ba, anh còn vay ngân hàng, thế chấp chính căn hộ của gia đình. Cuốn sách chỉ cho bạn cách dùng **ít vốn của mình và nhiều kiên nhẫn của người bán**, chứ không chỉ cách dùng không vốn.

Thứ hai, cuốn sách không dạy lách luật, không dạy ép người bán. Bạn sẽ không tìm thấy ở đây mẹo hạ giá bằng cách dọa dẫm người già, mẹo giấu doanh thu để trốn thuế, hay cách viết hợp đồng để người bán thiệt mà không biết. Mỗi chương nói về mua bán, đàm phán và thuế đều chép lại nguyên văn một câu mà tôi gọi là ranh giới của cả cuốn sách:

> **Mua một doanh nghiệp là mua lại công sức nhiều năm của một con người. Đừng thắng bằng cách giấu thông tin, ép người bán lúc họ yếu, hay lách thuế — thương vụ tốt là thương vụ bạn dám kể lại cho chính người bán nghe sau mười năm.**

Tôi chép nó nhiều lần không phải vì sợ bạn quên. Tôi chép vì trong thực tế, người mua ít vốn hay bị cám dỗ thắng bằng đường tắt — và đường tắt trong mua bán doanh nghiệp nhỏ thường kết thúc ở tòa án, hoặc ở một người bán không bao giờ giới thiệu khách cho bạn nữa.

Thứ ba, cuốn sách không thay luật sư, không thay kế toán. Tôi đã cố gắng kiểm từng văn bản pháp luật đến ngày 21/11/2026 — đúng ngày Quốc hội bế mạc một kỳ họp thông qua hàng loạt luật sửa đổi về thuế, doanh nghiệp, đầu tư, đất đai. Những chỗ chắc chắn, tôi ghi rõ. Những chỗ còn chờ hướng dẫn, tôi ghi "chưa chắc — hỏi cơ quan thuế" hoặc "khá chắc". Các biểu mẫu trong sách là khung tham khảo để bạn ngồi vào bàn cho đúng và hỏi đúng câu, không phải để ký luôn. Một thương vụ vài trăm triệu đáng để bạn trả vài triệu cho một luật sư đọc hợp đồng và một kế toán dựng lại sổ. Chính Đạt đã làm vậy: tám triệu cho luật sư, bốn triệu cho kế toán thẩm định, ba triệu cho một chuyên gia ngành.

Đọc tên sách cho đúng

Tên cuốn sách khá dài và khá "kêu": *Bí quyết kinh doanh và đầu tư từ $0 thành triệu phú sau 2 năm cực nhàn*. Tôi giữ cái tên ấy, nhưng tôi nợ bạn một lời giải thích thẳng thắn về từng chữ, để không chữ nào đánh lừa bạn.

"$0" nghĩa là bạn bắt đầu **không có sẵn doanh nghiệp, không có vốn lớn** — không phải bắt đầu mà không bỏ ra đồng nào. Như bạn vừa đọc, Đạt bỏ ra 190 triệu cho thương vụ đầu. "$0" là điểm xuất phát của người chưa từng làm chủ, không phải số tiền trong tài khoản.

"Triệu phú" trong sách luôn hiểu là một triệu đô la Mỹ, khoảng 26 tỷ đồng theo tỷ giá khoảng 26.000 đồng/USD trong tháng 10–11/2026. Nhưng chữ ấy có **ba nghĩa**, và người bán khóa học làm giàu thường cố tình để chúng lẫn vào nhau:

- **Triệu phú doanh thu** — tổng doanh thu năm của các doanh nghiệp bạn có phần đạt khoảng một triệu đô la. Đây là nghĩa mà một người làm đúng và gặp thời có thể chạm trong hai mươi bốn tháng. Đạt chạm nó ở tháng thứ hai mươi tư: 3,1 tỷ của Bếp Lương, 18,7 tỷ của công ty mà anh có 30% phần vốn, 4,2 tỷ của doanh nghiệp nước tinh khiết anh mua toàn bộ — cộng lại 26,0 tỷ.
- **Triệu phú giá trị doanh nghiệp kiểm soát** — tổng giá trị các doanh nghiệp bạn nắm quyền quyết định đạt một triệu đô. Khó hơn nhiều. Đạt còn rất xa.

- **Triệu phú tài sản ròng** — tài sản trừ nợ đạt một triệu đô. Đây là nghĩa hầu hết mọi người nghĩ tới, và cũng là nghĩa **cuốn sách không hứa** trong hai năm. Vốn chủ ròng của Đạt trong ba doanh nghiệp ở tháng thứ hai mươi tư khoảng 1,95 tỷ đồng, đi lên từ 210 triệu tiết kiệm ban đầu. Một bước nhảy lớn, nhưng chưa phải triệu phú đô. Với con đường mua lại doanh nghiệp nhỏ, nghĩa thứ ba là đích của năm đến mười năm.

"Cực nhàn" nghĩa là nhàn **nhờ có người vận hành và hệ thống**, sau mười hai đến mười tám tháng đầu rất vất vả. Không phải không làm gì. Tuần làm việc nặng nhất của Đạt rơi vào ngay sau khi anh nghỉ việc, lúc anh vừa nhận thêm doanh nghiệp thứ ba: năm mươi lăm, sáu mươi giờ một tuần. Chỉ khi người vận hành đã vào vai, bảng số tuần đã chạy, lịch trả nợ đã đều, con số ấy mới xuống tám đến mười giờ. Chuyện ba nhà hàng của tôi cũng vậy: cái nhàn đến sau, và nó đến từ người khác.

"2 năm" là **lộ trình mẫu 24 tháng**, không phải cam kết. Hai mươi bốn tháng của Đạt đi qua bảy chặng — tư duy, tìm, thẩm định, cấu trúc, chốt, vận hành, nhân lên — và mỗi chặng có thể dài hơn với bạn. Có người mất cả năm chỉ để tìm được người bán đầu tiên phù hợp. Đó không phải thất bại; đó là nhịp của họ.

Bí quyết 2 mổ xẻ cả bốn chữ này bằng một bảng tính chi tiết. Nếu bạn còn ngờ vực cái tên sách, tôi khuyên bạn đọc chương ấy sớm — có khi trước cả những chương khác.

Những người trong sách và những ý tưởng trong sách

Đạt, vợ anh là chị Thùy, ông Lương, anh Cường — người thợ cả mười lăm năm sau này trở thành quản lý xưởng —, anh Quang của công ty lắp bếp, vợ chồng ông Thiện bà Nga ở doanh nghiệp nước tinh khiết, chị Diệu ở Đà Nẵng, Vinh ở TP.HCM, và những người khác bạn sẽ gặp: tất cả đều là **nhân vật hư cấu tổng hợp**, tên đã thay đổi. Họ được dựng từ những hoàn cảnh rất thật mà tôi gặp trong các buổi tư vấn và trong cộng đồng, nhưng không ai trong số họ là một người cụ thể. Mọi con số trong hành trình của họ — giá mua, khoản trả góp, lãi suất, dòng tiền từng tháng — đều được tính lại cẩn thận và giữ nhất quán từ chương đầu đến chương cuối, để bạn có thể cầm máy tính lên kiểm lại.

Những ý tưởng trong sách được đúc kết từ những gì tôi học được từ các nhà đầu tư, chủ doanh nghiệp đi trước trong và ngoài nước, cùng kinh nghiệm tư vấn của

tôi. Ở nước ngoài, việc người đi làm mua lại một doanh nghiệp nhỏ của chủ sắp nghỉ hưu đã thành một con đường quen thuộc, có sách, có quỹ, có cả một "ngôn ngữ" riêng. Nhưng không thể bê nguyên con đường ấy về Việt Nam. Ở đây, phần lớn doanh nghiệp nhỏ là hộ kinh doanh — mà hộ kinh doanh thì không mua bán được như một công ty. Ở đây không có cơ chế cho người bán trả góp để hoãn thuế. Ở đây, đến hết năm 2025 nhiều tiệm vẫn nộp thuế khoán và không có sổ sách, còn từ năm 2026 thì bỏ khoán. Vì vậy phần lớn cuốn sách là phần tôi phải tự xây cho Việt Nam: cách dựng lại sổ cho tiệm không có sổ, cách định giá khi thị trường quen gọi là "tiền sang", cách cấu trúc trả góp theo Bộ luật Dân sự, cách chuyển giao hợp đồng thuê mặt bằng bằng văn bản ba bên, cách tính thuế cho từng đường mua trước và sau những mốc luật mới.

Ở nhiều chương bạn sẽ gặp một hộp có tên *Kiểm chứng: đúng – sai – chưa chắc ở Việt Nam*. Đó là nơi tôi đặt những quan niệm phổ biến trên mạng hoặc trong sách kinh doanh nước ngoài — kiểu "doanh nghiệp nhỏ bán với giá hai đến năm lần lợi nhuận", hay "mua doanh nghiệp không cần vốn" — rồi soi chúng dưới luật và thực tế Việt Nam. Có cái đúng, có cái sai, có cái chưa ai trả lời chắc được. Tôi muốn bạn quen với thói quen ấy: nghe một câu hay, hỏi lại nó ở đây có đúng không.

Đọc thế nào

Đây là một cuốn sách dày. Bạn không cần đọc từ trang đầu đến trang cuối mới dùng được. Tôi sắp xếp nó để bạn có thể vào từ nhiều cửa.

Nếu bạn chỉ có một buổi tối, hãy đọc chương **Đọc nhanh 80/20** ngay sau Lời nói đầu này. Sáu ý cốt lõi, mỗi ý trỏ đến những chương cần đọc đầy đủ, và ba lộ trình đọc tùy thời gian bạn có.

Trước khi đọc bất kỳ Bí quyết nào, hãy dành mười phút làm **Bài tự định vị**. Bạn sẽ điền vài con số thật về tiền tiết kiệm, chi tiêu, thời gian rảnh mỗi tuần, tự chấm bảy năng lực tương ứng với bảy chặng, và tra một bảng cho biết nên mở Bí quyết nào trước. Ngay sau đó, hãy làm **Lần 1 của bài kiểm tra ba mươi câu ở Phụ lục E** — không mở sách, không cần đúng nhiều. Mục đích là để biết chỗ hổng của mình trước khi đọc.

Ba Bản đồ là ba tờ giấy bạn nên giữ bên cạnh suốt hành trình. Bản đồ 1 vẽ lộ trình 24 tháng qua bảy chặng, kèm đường chữ J của dòng tiền và bảng "chặng nào hỏng thì mở chương nào". Bản đồ 2 đặt pháp luật cũ và mới lên từng chặng — vì

năm 2025–2026 rất nhiều tấm biển luật đã được thay. Bản đồ 3 là hộp công cụ: bảy kỹ năng của người mua doanh nghiệp, mỗi kỹ năng đi kèm biểu mẫu và chương luyện. Sau ba Bản đồ là **Mười khái niệm cốt lõi** — mười từ bạn sẽ gặp ở gần như mọi trang, giải thích ở hai cấp độ.

Bảy Phần, bốn mươi chín Bí quyết đi đúng theo bảy chặng: Tư duy chủ sở hữu, Tìm và sàng lọc thương vụ, Thẩm định và định giá, Cấu trúc thương vụ ít vốn, Đàm phán và chốt, Vận hành và đặt người, Nhân lên thành danh mục. Mỗi Phần mở bằng một trang giới thiệu và một sơ đồ tư duy. Mỗi Bí quyết có cùng một khuôn: một cảnh mở có nhân vật và thời điểm cụ thể, năm phần lớn, rồi mục **"Gấp trang này lại thì làm gì ngay"** với ô ba tầng người đọc, rủi ro và điều kiện áp dụng, bảng "cách cũ và cách này", cập nhật pháp lý 2026, một checklist, và vài câu hỏi thường gặp. Nếu bạn đọc vội, hãy đọc cảnh mở và mục "Gấp trang" trước.

Ba Chuyên đề cuối sách đi sâu ba câu hỏi người ta hỏi tôi nhiều nhất: người đi làm, viên chức, công chức được mua doanh nghiệp tới đâu; thuế và giấy tờ của từng đường mua; và mười mô hình "nhàm chán" ở Việt Nam với điều kiện, giấy phép, rủi ro.

Phụ lục là phần để dùng, không phải để đọc. Phụ lục A là từ điển thuật ngữ có số chương để tra ngược. Phụ lục B là bảng pháp lý cũ và mới. Phụ lục C gom ba mươi hai biểu mẫu, mã từ C1 đến C32 — từ phiếu sàng lọc mười phút, bảng tính dòng tiền chủ sở hữu, đến biên bản bàn giao và thỏa thuận người vận hành — kèm bản Word để bạn điền và sửa. Phụ lục D gom toàn bộ checklist của các chương. Phụ lục E là bài kiểm tra ba mươi câu làm hai lần, trước và sau khi đọc. Phụ lục F là sáu mươi thẻ ghi nhớ để bạn in ra, cắt, và ôn theo kiểu hộp thẻ. Cuối sách là Tủ sách Dr Land — những cuốn nên đọc tiếp tùy bạn đang mắc ở đâu.

Và ở cuối Lời nói đầu này, cũng như cuối chương Đọc nhanh, cuối mỗi trang giới thiệu Phần, bạn sẽ gặp một **sơ đồ tư duy** — cả cuốn sách, hoặc cả một Phần, trên một trang. Tôi khuyên bạn chụp lại sơ đồ của cả cuốn và để nó ở chỗ dễ thấy. Mỗi khi lạc giữa những con số và điều khoản, nhìn lại nó, bạn sẽ biết mình đang ở đâu trên con đường.

Một lời cuối trước khi bắt đầu

Theo số liệu công bố, đến giữa tháng 9/2026 cả nước có khoảng 3,53 triệu hộ, cá nhân kinh doanh đăng ký thuế; mười tháng đầu năm 2026 có khoảng 182.000

doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường, bình quân hơn mười tám nghìn mỗi tháng. Không có con số nào cho biết bao nhiêu người trong số ấy rút lui chỉ vì không có người nối nghiệp. Nhưng bạn không cần con số để thấy họ: chỉ cần đi bộ một vòng quanh khu bạn ở, nhìn những tiệm sửa xe, tiệm in, xưởng cơ khí mà người đứng quầy đã tóc bạc, đã làm hai mươi, ba mươi năm, và đang lặng lẽ tự hỏi ai sẽ giữ cái tên của họ khi họ nghỉ.

Tôi không biết trong số họ ai sẽ là "ông Lương" của bạn. Nhưng tôi biết rằng người ấy không cần một người mua giàu nhất. Họ cần một người kế nhiệm đáng tin — người đọc được sổ của họ, trả cho họ một cái giá tử tế theo cách cả hai bên ngủ ngon, giữ những người thợ đã theo họ mười lăm năm, và gọi điện cho họ vào ngày Tết. Cuốn sách này được viết để bạn trở thành người ấy.

Chúc bạn đọc chậm ở những chỗ cần chậm, và hành động nhanh ở những chỗ cần nhanh.

Hà Nội, tháng 11 năm 2026

Lại Thế Vũ – Dr Land

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



Ranh giới: thương vụ tốt là thương vụ bạn dám kể lại cho chính người bán nghe sau mười năm.

Sơ đồ tư duy cả cuốn sách: bảy Phần, bảy chặng

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

Nếu bạn chỉ có một buổi tối trước buổi cà phê đầu tiên với người chủ muốn bán, đây là những trang nên đọc.

Vì sao có chương này

Cuốn sách này có bốn mươi chín Bí quyết, ba Bản đồ, ba Chuyên đề và sáu Phụ lục. Không ai đọc hết chúng trong một tuần, và cũng không cần. Nhưng có một sự thật mà tôi thấy lặp đi lặp lại trong các buổi tư vấn: **phần lớn thiệt hại, và phần lớn thành quả, của người mua doanh nghiệp nhỏ lần đầu chỉ xoay quanh một số rất ít quyết định.** Chọn sai người bán, tin con số chưa kiểm, không dám bỏ đi, ký một khoản trả góp mà doanh nghiệp không tự gánh được, hay nghỉ việc trước khi có người vận hành — mỗi lỗi ấy có thể xóa sạch khoản tiết kiệm của cả một gia đình. Ngược lại, làm đúng sáu việc dưới đây thì những chỗ còn lại, dù vụng, thường vẫn sửa được.

Tôi gọi chương này là “80/20” theo nghĩa quen thuộc: một phần nhỏ công sức tạo ra phần lớn kết quả. Nhưng tôi muốn nói rõ: **80/20 ở đây là nhận định từ kinh nghiệm, không phải một con số đo được.** Không có nghiên cứu nào chứng minh sáu ý này mang lại đúng tám mươi phần trăm giá trị của cuốn sách. Tôi chọn chúng bằng một câu hỏi đơn giản: ý nào, nếu bạn bỏ qua, sẽ gây thiệt hại lớn nhất — hoặc ý nào, nếu bạn làm đúng, sẽ tạo ra chênh lệch kết quả lớn nhất?

Và trước cả sáu ý, có một nền chung mà ý nào cũng đứng lên trên. Cuốn sách chép nó nguyên văn ở mọi chương nói về mua bán, đàm phán và thuế:

> **Mua một doanh nghiệp là mua lại công sức nhiều năm của một con người. Đừng thắng bằng cách giấu thông tin, ép người bán lúc họ yếu, hay lách thuế — thương vụ tốt là thương vụ bạn dám kể lại cho chính người bán nghe sau mười năm.**

Nếu một mẹo nào trong sáu ý dưới đây khiến bạn phải bước qua câu ấy, thì bạn đã hiểu sai mẹo đó.

Sáu ý cốt lõi

Ý 1 — Đổi câu hỏi, rồi bước ra từng bậc

Làm gì: Thay câu "mình nên khởi nghiệp gì" bằng câu "quanh mình có ai đang muốn bán lại cái họ đã dựng". Rồi bước ra khỏi ghế làm thuê theo bậc thang, không nhảy: giữ lương trong lúc học, tìm và mua thương vụ đầu; chỉ nghỉ việc khi **dòng tiền từ doanh nghiệp đã bằng ít nhất khoảng bảy mươi phần trăm lương** và gia đình có **quỹ dự phòng sáu tháng chi tiêu**. Viết điều kiện ấy ra giấy, cùng ký với vợ hoặc chồng, trước khi bỏ một đồng nào.

Vì sao nặng ký: Một doanh nghiệp mua lại đang có lãi cho bạn dòng tiền từ tháng đầu tiên, trong khi dựng từ số không có thể mất vài năm. Nhưng dòng tiền ấy đi theo đường chữ J — xuống trước, lên sau, và lên chậm hơn bạn tưởng. Anh Đạt bỏ ra 190 triệu ở tháng thứ năm, còn lại 20 triệu. Đến tháng thứ mười hai (9/2025), tiền từ doanh nghiệp mới bằng khoảng 58% lương 28 triệu của anh. Đến tháng thứ mười lăm, mười sáu, con số ấy lên khoảng 20 triệu — khoảng 71% lương — và gia đình đã có quỹ dự phòng 132 triệu (sáu tháng nhân 22 triệu chi tiêu). Khi ấy anh mới nghỉ việc hẳn, ngày 31/01/2026. Nếu anh nghỉ ở tháng thứ năm vì quá hào hứng, gia đình anh đã sống bằng 20 triệu dự phòng trong vài tuần.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 1 (mua cái có sẵn nhanh hơn dựng từ số 0), Bí quyết 4 (bước ra từng bậc, điều kiện nghỉ việc), Bí quyết 2 (phép tính thật và đường chữ J); Bản đồ 1, phần "Đường chữ J".

Ý 2 — Tìm người bán có động lực ở nơi bạn có lợi thế không công bằng

Làm gì: Đừng săn tin "sang gấp". Hãy lập danh sách những doanh nghiệp **nhàm chán, có lãi nhiều năm, khách quay lại đều, chủ đã lớn tuổi hoặc muốn nghỉ, con không nối nghiệp** — và ưu tiên những doanh nghiệp mà bạn đang cầm trong tay đúng thứ nó thiếu: khách hàng, kỹ năng, quan hệ. Rồi đi gặp họ trước khi họ treo biển, bằng những câu hỏi tò mò thay vì lời chào mua.

Vì sao nặng ký: Người mua tốt nhất cho một doanh nghiệp hiếm khi là người nhiều tiền nhất. Đạt lập danh sách 60 doanh nghiệp, gặp 23 người chủ trong khoảng ba tháng. Ông Lương — người cuối cùng anh mua lại — vốn là khách cũ của chính công ty anh. Và bảy năm bán thiết bị bếp đã cho anh khoảng hai trăm chủ nhà hàng quen, nhiều người trong số họ đang gọi những thợ sửa kém hơn Bếp Lương. Đó là lý do một người có 210 triệu dám nhận một khoản trả góp lớn: anh có lý do cụ thể để tin doanh thu sẽ tăng. Và nó đã tăng: từ 2,4 tỷ trước khi mua lên 2,9 tỷ trong năm đầu, 3,1 tỷ đến tháng thứ hai mươi tư.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 8 (doanh nghiệp nhàm chán, tiêu chí 7 điểm), Bí quyết 9 (lợi thế không công bằng), Bí quyết 10 (bản đồ nguồn thương vụ), Bí quyết 11 (đọc người bán); Mười khái niệm, khái niệm 4 và 10.

Ý 3 — Không tin lời kể: kiểm bằng sao kê, bằng mắt và bằng giấy tờ

Làm gì: Với mọi con số người bán đưa ra, hỏi một câu: “Con số này đến từ đâu?” Dựng lại lãi lỗ từ sao kê ngân hàng, hóa đơn nhập hàng, lời của nhà cung cấp. Tính **dòng tiền chủ sở hữu**, rồi trừ đi chi phí thuê người thay vai trò của chủ để ra **lợi nhuận chủ vắng mặt** — đó mới là con số bạn mua. Ngồi quầy đủ lâu để tự đếm. Và kiểm giấy tờ: doanh nghiệp là hộ kinh doanh hay công ty, giấy phép nào đi theo, hợp đồng thuê mặt bằng còn bao lâu, có nợ thuế không.

Vì sao nặng ký: Con số của người bán là lãi của cuộc đời họ; thứ bạn cần là lãi của cuộc đời bạn sau khi họ đi. Cuốn sổ tay của ông Lương ghi lãi 252 triệu một năm. Dựng lại từ sao kê, sổ thật thiếu 60 triệu doanh thu và 62 triệu chi phí, lãi trước thuế là 274 triệu. Cộng lại tiền chi cá nhân hạch vào sổ và chi phí một lần, dòng tiền chủ sở hữu là 300 triệu. Nhưng khi ông Lương đi, phải trả thêm cho anh Cường để lên làm quản lý và thuê kế toán — 84 triệu một năm — nên lợi nhuận chủ vắng mặt chỉ còn 216 triệu, tức 18 triệu mỗi tháng. Nếu Đạt trả giá theo con số 300, anh đã trả hớ hàng trăm triệu. Ba tuần ngồi quầy, từ 06 đến 26/01/2025, cho anh thấy cả ba cạnh — sổ, mắt và sao kê — khớp nhau. Đến lúc ấy anh mới bàn giá.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 15 (dựng lại sổ sách), Bí quyết 16 (dòng tiền chủ sở hữu), Bí quyết 20 (ba tuần ngồi quầy), Bí quyết 18 (thẩm định pháp lý); Mười khái niệm, khái niệm 1 và 2.

Ý 4 — Biết bỏ đi trước khi tiền rời tài khoản

Làm gì: Đặt sẵn tiêu chí loại trước khi gặp người bán, và dùng nó thật. Một phiếu sàng lọc mười phút để gạch tên sớm những thương vụ không hợp. Một danh sách cờ đỏ để biết khi nào phải đứng dậy dù đã tốn công. Và với mọi tin rao "sang gấp", kiểm hợp đồng thuê, chủ nhà, doanh thu thật trước khi đặt một đồng cọc.

Vì sao nặng ký: Đây là ý giữ cho bạn không mất lớn. Từ 23 người chủ Đạt gặp, phiếu sàng lọc còn 4, rồi còn 1. Tháng 6/2025, anh bỏ một tiệm rửa xe ở Thanh Xuân — tiệm đẹp nhất phố — vì hóa đơn tiền nước không khớp với số xe chủ tiệm kể. Anh mất vài tuần công sức, nhưng không mất đồng nào. Ở phía bên kia là anh Sang ở Bắc Ninh: nhận sang nhượng một quán ăn có doanh thu được dựng sẵn, hợp đồng thuê chỉ còn bốn tháng, chủ nhà không đồng ý cho thuê tiếp — và mất 280 triệu. Chênh lệch giữa hai người không nằm ở trí thông minh, mà ở chỗ một người có tiêu chí để bỏ đi, người kia thì không.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 12 (phiếu sàng lọc 10 phút), Bí quyết 13 (mười hai cái bẫy của tin "sang gấp"), Bí quyết 21 (chín cờ đỏ).

Ý 5 — Chịu giá sát mong muốn, đổi lấy điều kiện tốt, và viết mọi điều kiện ra giấy

Làm gì: Đừng cố thắng bằng cách trả thấp nhất. Hãy hỏi người bán thật sự cần gì — tiền, sự an tâm, danh dự, chỗ cho người thợ cũ — rồi trả đúng thứ ấy. Đề xuất **người bán cho trả góp** một phần lớn giá, cộng một khoản **thưởng theo kết quả** chỉ trả khi doanh nghiệp chứng minh được. Trước khi ký, tính **hệ số an toàn trả nợ** — dòng tiền thực doanh nghiệp làm ra chia cho khoản phải trả — đặt ngưỡng tối thiểu khoảng 1,25 cho giai đoạn đầu. Rồi đưa tất cả vào giấy: bản ghi nhớ trước, hợp đồng do luật sư soạn sau, văn bản ba bên với chủ nhà mặt bằng.

Vì sao nặng ký: Hai người mua trước Đạt đề nghị trả một lần 500 và 580 triệu; ông Lương không bán. Đạt chấp nhận giá 840 triệu — cao hơn khoảng 260 triệu so với lời đề nghị tốt nhất trước đó — nhưng theo **cấu trúc 20/70/10**: trả trước 168 triệu, ông Lương cho trả góp 588 triệu trong 36 tháng với lãi 8%/năm, tức khoảng 18,43 triệu mỗi tháng, và 84 triệu thưởng nếu doanh thu mười hai tháng sau mua không thấp hơn 2,4 tỷ và giữ được ít nhất 80% trong hai mươi khách lớn nhất. Ông Lương nhận nhiều hơn, cộng thêm khoảng 75,3 triệu tiền lãi; Đạt mua được một doanh nghiệp mà một mình 210 triệu của anh không bao giờ với tới. Nhưng sách cũng nói thẳng chỗ mỏng: ở kịch bản xấu — đã thuê đủ người mà doanh thu không tăng — hệ số an toàn chỉ khoảng 0,98. Đạt chấp nhận vì anh còn

lương làm đệm và có lý do cụ thể để tin doanh thu tăng. Không có hai thứ ấy, đừng ký.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 22 (ngôn ngữ của thương vụ), Bí quyết 23 (người bán cho trả góp), Bí quyết 24 (thưởng theo kết quả), Bí quyết 31 (đàm phán giá và điều khoản), Bí quyết 32 (mười hai điều khoản sống còn), Bí quyết 34 (chuyển giao hợp đồng thuê); Mười khái niệm, khái niệm 5 và 6.

Ý 6 — Đặt người vận hành và hệ thống trước khi đòi "nhàn"

Làm gì: Từ ngày đầu sau bàn giao, học trước, sửa sau — đừng đổi giá, đổi người vội. Trong năm đầu, chọn ra người sẽ thay bạn mở cửa doanh nghiệp mỗi sáng, và trả cho họ bằng một gói ba tầng: lương, thưởng phần vượt kế hoạch, quyền mua một phần nhỏ sau một thời gian. Viết các quy trình chính ra giấy, lập một bảng vài con số xem mỗi tuần, chia tiền vào các ngăn: đệm trả góp, vận hành, thuế. Chỉ mua doanh nghiệp tiếp theo khi doanh nghiệp trước đã chạy mà không cần bạn đứng.

Vì sao nặng ký: Chữ "nhàn" trên bìa sách không nằm trong bảng tính của bạn, mà nằm trong tay một người khác. Tháng 9/2025 — tháng thứ bảy sau bàn giao — anh Cường, người thợ cả mười lăm năm, lên làm quản lý xưởng với lương 17 triệu, thưởng 10% phần lợi nhuận vượt kế hoạch và quyền mua 10% sau hai mươi bốn tháng. Bảng điều khiển tuần của Đạt có chín con số. Dù vậy, tuần làm việc nặng nhất của anh vẫn đến sau khi nghỉ việc, lúc vừa nhận thêm doanh nghiệp thứ ba: năm mươi lăm, sáu mươi giờ. Chỉ khi chị Thắm — người quản lý được thuê cho doanh nghiệp nước tinh khiết — vào vai và bảng số được gộp cho cả ba doanh nghiệp, con số ấy mới xuống khoảng tám đến mười giờ mỗi tuần ở tháng thứ hai mươi tư. Người mua bỏ qua ý này thường chỉ đổi một chiếc ghế làm thuê lấy một chiếc ghế làm thuê khác, lần này không có ngày nghỉ.

Đọc đầy đủ: Bí quyết 36 (một trăm ngày đầu), Bí quyết 37 (tìm và giữ người vận hành), Bí quyết 38 (hệ thống hóa), Bí quyết 42 (từ sáu mươi giờ xuống sáu giờ mỗi tuần); Mười khái niệm, khái niệm 9.

Sáu ý trên một trang

Bảng dưới đây là bản gấp gọn của cả chương. Tôi khuyên bạn chép cột thứ ba ra một tờ giấy riêng và mang theo mỗi lần đi gặp người bán. Nếu có câu nào bạn

chưa trả lời được “có” một cách tự tin, đừng ký — hãy quay lại chương ở cột cuối.

#	Ý cốt lõi	Câu hỏi tự kiểm trước khi ký	Chương
1	Đổi câu hỏi, bước ra từng bậc	Tôi đã viết điều kiện nghỉ việc (dòng tiền ≥ khoảng 70% lương + quỹ 6 tháng) và người thân đã cùng ký chưa?	Bí quyết 1, 2, 4; Bản đồ 1
2	Người bán có động lực, lợi thế không công bằng	Vì sao người này muốn bán, và vì sao tôi — chứ không phải ai khác — là người mua tốt nhất của họ?	Bí quyết 8, 9, 10, 11
3	Kiểm bằng sao kê, mắt, giấy tờ	Lợi nhuận chủ vắng mặt là bao nhiêu, và mỗi dòng trong đó tôi đã đối chiếu với nguồn nào?	Bí quyết 15, 16, 18, 20
4	Biết bỏ đi	Thương vụ này có chạm cờ đỏ nào không, và tôi đã kiểm hợp đồng thuê, chủ nhà trước khi cọc chưa?	Bí quyết 12, 13, 21
5	Chịu giá, đổi điều kiện, ghi ra giấy	Hệ số an toàn giai đoạn đầu có từ khoảng 1,25, kịch bản xấu có từ 1 trở lên — nếu không, tôi có nguồn bù rõ ràng không? Mọi lời hứa đã nằm trong hợp đồng chưa?	Bí quyết 22, 23, 24, 31, 32, 34
6	Người vận hành và hệ thống	Ai sẽ mở cửa doanh nghiệp này thay tôi	Bí quyết 36, 37, 38, 42

#	Ý cốt lõi	Câu hỏi tự kiểm trước khi ký	Chương
		trong vòng một năm, và tôi trả cho họ thế nào?	

Bạn để ý: không câu hỏi nào trong bảng hỏi "giá có rẻ không". Giá quan trọng, nhưng nó là kết quả của sáu câu hỏi kia, không phải điểm bắt đầu.

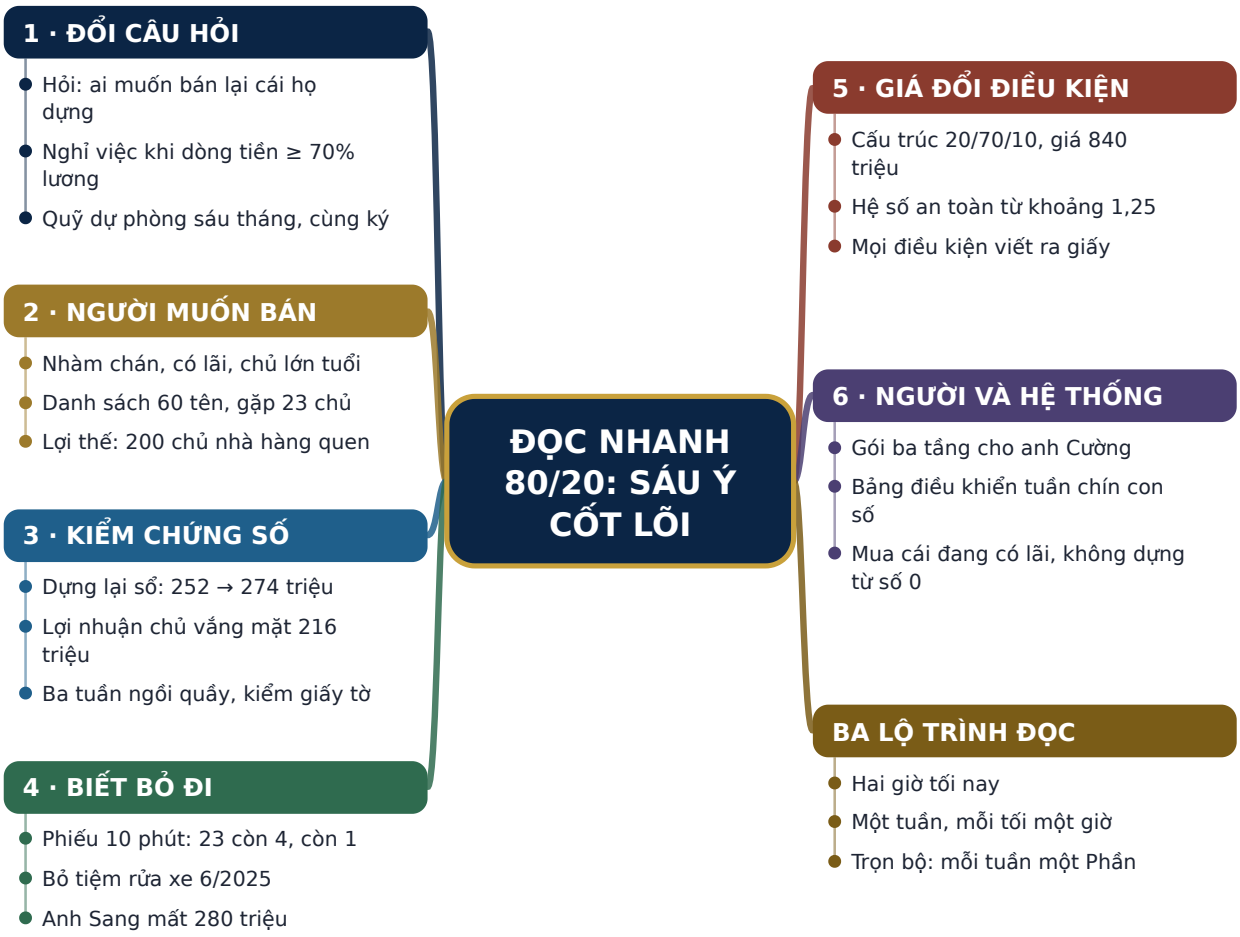
Ba lộ trình đọc theo thời gian bạn có

Không ai có cùng một quỹ thời gian. Dưới đây là ba cách đi qua cuốn sách, từ gấp nhất đến đầy đủ nhất. Cả ba đều bắt đầu bằng Bài tự định vị — mười phút ấy tiết kiệm cho bạn nhiều giờ đọc nhầm chỗ.

Lộ trình	Đọc gì	Xong lộ trình bạn có trong tay
Hai giờ tối nay	Chương này; Bài tự định vị; Bản đồ 1; cảnh mở và mục "Gấp trang này lại thì làm gì ngay" của Bí quyết 12, 16, 21 và 23	Một phiếu sàng lọc, một cách tính lợi nhuận chủ vắng mặt, danh sách cờ đỏ và một phép thử hệ số an toàn — đủ để ngồi buổi cà phê đầu tiên mà không hứa điều gì dại dột
Một tuần, mỗi tối một giờ	Tối 1: Bài tự định vị, Bản đồ 1, Mười khái niệm. Tối 2: Bí quyết 2 và 4. Tối 3: Bí quyết 11 và 12. Tối 4: Bí quyết 15 và 16. Tối 5: Bí quyết 20 và 21. Tối 6: Bí quyết 23 và 31. Tối 7: Bí quyết 37 và 42	Hiểu đủ bảy chặng ở mức dùng được; biết chặng nào mình yếu nhất để quay lại đọc kỹ
Trọn bộ	Đọc theo thứ tự Phần I đến Phần VII, mỗi tuần một Phần; ba Chuyên đề đọc khi chạm đúng câu hỏi; làm Lần 1 bài kiểm tra Phụ lục E trước khi bắt đầu và Lần 2 khi đọc xong	Một lộ trình 24 tháng của riêng bạn, bộ biểu mẫu C1–C32 đã điền thử, và một danh sách người cần gặp trong chín mươi ngày tới

Nếu thời gian của bạn chỉ đủ cho một phần trong bảng, hãy nhớ một điều: **đừng bỏ qua Ý 3 và Ý 4.** Bốn ý còn lại giúp bạn làm tốt hơn; hai ý này giữ cho bạn không mất trắng. Người mua lần đầu ít khi thất bại vì đàm phán kém hay vận hành vụng — những thứ ấy sửa được. Họ thất bại vì tin một con số chưa kiểm, hoặc vì đã thấy cờ đỏ mà vẫn tiếc công không chịu bỏ đi. Anh Sang mất 280 triệu ở đúng chỗ ấy. Đạt giữ được 190 triệu của gia đình — và sau đó là ba doanh nghiệp — cũng ở đúng chỗ ấy.

Trang kế tiếp là sơ đồ tư duy của chương Đọc nhanh.



Hai ý không được bỏ: Ý 3 (kiểm chứng con số) và Ý 4 (biết bỏ đi trước khi cọc).

Sơ đồ tư duy chương Đọc nhanh 80/20

BÀI TỰ ĐỊNH VỊ — BẠN ĐANG Ở ĐÂU TRÊN LỘ TRÌNH 24 THÁNG?

Mười phút, một cây bút và những con số thật của chính bạn — đủ để biết nên mở Bí quyết nào trước, thay vì đọc bốn mươi chín Bí quyết theo thứ tự rồi bỏ dở ở giữa.

Bài này làm trên giấy, không làm trong đầu. Lý do rất đơn giản: con số nghĩ trong đầu luôn đẹp hơn con số viết ra. "Tiết kiệm khoảng ba trăm" thường là hai trăm mốt khi mở ứng dụng ngân hàng. "Rảnh cũng được mười tiếng một tuần" thường là bốn tiếng khi bạn ghi lại lịch thật của tuần trước. Cuốn sách này đặt nền trên những con số được kiểm, nên hãy bắt đầu bằng việc kiểm con số của chính bạn.

Bài có bốn bước. Bước 1 điền số thật. Bước 2 tự chấm bảy năng lực, ứng với bảy chặng của lộ trình. Bước 3 xếp mình vào một trong ba tầng người đọc. Bước 4 tra bảng để biết hai Bí quyết nên mở đầu tiên. Cuối bài là một việc phải làm ngay: Lần 1 của bài kiểm tra ba mươi câu.

Bước 1 — Điền những con số thật

Mở ứng dụng ngân hàng, mở sổ chi tiêu (nếu có), mở lịch của tuần vừa rồi. Điền vào khung dưới đây. Ô nào không biết, ghi "không biết" — đó cũng là một câu trả lời, và là câu trả lời quan trọng.

```
NHỮNG CON SỐ THẬT CỦA TÔI — ngày ...../...../.......
1. Tiền tiết kiệm có thể dành cho thương vụ (túi vốn):        ..... triệu
2. Túi dự phòng gia đình (KHÔNG đụng tới cho thương vụ):       ..... triệu
3. Chi tiêu gia đình mỗi tháng (tính cả khoản định kỳ):        ..... triệu
4. Thu nhập mỗi tháng — của tôi: ..... của vợ/chồng: .....  cộng: ..... triệu
5. Nợ đang trả mỗi tháng (nhà, xe, thẻ, vay người thân):       ..... triệu
6. Giờ rảnh THẬT mỗi tuần (ghi theo lịch tuần trước):           ..... giờ
7. Số chủ doanh nghiệp/chủ tiệm tôi có thể gọi điện hôm nay:   ..... người
   Họ thuộc ngành nào: ..................................................
8. Kỹ năng nghề tôi giỏi nhất, người khác trả tiền để có:       ..................
9. Người cần đồng ý trước khi tôi bỏ tiền mua doanh nghiệp:    ..................
   Họ đã biết kế hoạch này chưa?   [ ] Rồi   [ ] Chưa
10. Vị trí công việc hiện tại: [ ] Doanh nghiệp tư  [ ] Viên chức  [ ] Công chức
    [ ] Tự kinh doanh  [ ] Nghỉ hưu/sắp nghỉ hưu  [ ] Khác: .....

BA CON SỐ TÍNH RA
A. Số tháng dự phòng = (2) ÷ (3) = ..... tháng
```

```
B. Thu nhập dư mỗi tháng = (4) − (3) − (5) = ..... triệu
C. Số tháng túi vốn đủ sống nếu mất toàn bộ thu nhập = (1) ÷ (3) = ..... tháng
```

Để bạn có một mẫu đối chiếu, đây là những con số của anh Đạt — nhân vật chính của sách — ở tháng 9/2024, lúc anh bắt đầu học về mua doanh nghiệp. Túi vốn 210 triệu. Túi dự phòng gia đình khoảng 85 triệu, có từ trước và hai vợ chồng đã thề không đụng tới. Chi tiêu 22 triệu mỗi tháng. Lương của anh 28 triệu, của chị Thùy 11 triệu, cộng 39 triệu. Căn hộ đã trả góp xong từ năm 2023. Quan hệ: khoảng hai trăm chủ nhà hàng, bếp ăn mà anh quen qua bảy năm bán thiết bị bếp. Vị trí: kỹ sư bán hàng ở một công ty phân phối tư nhân. Số tháng dự phòng của anh khoảng 3,9 tháng; thu nhập dư khoảng 17 triệu mỗi tháng.

Đọc lại ba con số A, B, C của bạn. Có ba tín hiệu mà tôi muốn bạn dừng lại ngay, trước khi tra bất kỳ bảng nào:

- **Số tháng dự phòng (A) dưới ba tháng.** Bạn chưa nên bỏ tiền vào thương vụ nào. Việc đầu tiên là dựng túi dự phòng, và Bí quyết 7 nói cách làm.
- **Ô số 9 còn đánh dấu "Chưa".** Người thân chưa biết thì mọi kế hoạch đều đang treo trên một sợi chỉ. Mở Bí quyết 4 trước mọi chương khác.
- **Giờ rảnh thật (ô 6) dưới năm giờ mỗi tuần.** Năm chặng đầu của lộ trình — tư duy, tìm, thẩm định, cấu trúc, chốt — cần thời gian hơn cần tiền. Trong mười sáu tháng đầu, Đạt dành khoảng mười đến hai mươi giờ mỗi tuần, buổi tối và thứ Bảy. Nếu bạn chưa có năm giờ, việc đầu tiên là tìm ra chúng.

Nếu ô số 10 của bạn là "Viên chức" hoặc "Công chức", hãy đọc **Chuyên đề 1** trước khi đi gặp bất kỳ người bán nào: chiếc ghế bạn đang ngồi quyết định bạn được đứng tên cái gì, được cầm lái cái gì.

Bước 2 — Tự chấm bảy năng lực

Lộ trình 24 tháng của sách đi qua bảy chặng, và mỗi chặng đòi một năng lực khác nhau. Hãy chấm mình từ 1 đến 10 cho từng năng lực. Đừng chấm theo cảm giác "mình chắc làm được"; chấm theo **việc bạn đã từng làm thật**. Người chưa bao giờ đọc một bảng lãi lỗ thì chặng 3 là 1 hoặc 2 điểm, dù họ rất giỏi toán.

Chặng	Năng lực	1–3 điểm nghĩa là	8–10 điểm nghĩa là	Điểm của bạn
1. Tư duy	Sẵn sàng làm chủ: tâm lý, gia	Chưa nói với ai; sợ mất tiền đến	Đã có kế hoạch bậc thang,	.....

Chặng	Năng lực	1–3 điểm nghĩa là	8–10 điểm nghĩa là	Điểm của bạn
	đình, kỷ luật vốn	mức không dám hỏi; tiền tiết kiệm hay vơi không rõ lý do	người thân cùng ký, túi vốn và túi dự phòng tách riêng	
2. Tìm	Tìm và tiếp cận người muốn bán	Chỉ biết tìm qua tin rao; không quen chủ doanh nghiệp nào đủ để mời cà phê	Có danh sách vài chục doanh nghiệp, đã ngồi nói chuyện với nhiều người chủ, biết ai sắp nghỉ	.....
3. Thẩm định	Đọc sổ, kiểm doanh thu, soi giấy tờ	Chưa từng đọc báo cáo lãi lỗ; tin con số người khác đưa	Tự dựng được lãi lỗ từ sao kê, tính được dòng tiền chủ sở hữu, biết hỏi về giấy phép và hợp đồng thuê	.....
4. Cấu trúc	Ghép vốn: tiền mình, trả góp, ngân hàng, góp công	Chỉ nghĩ "đủ tiền thì mua, không đủ thì thôi"	Tính được lịch trả góp, hệ số an toàn trả nợ, biết khác nhau giữa mua tài sản và mua phần vốn	.....
5. Chốt	Đàm phán, bản ghi nhớ, hợp đồng, bàn giao	Ngại mặc cả hoặc mặc cả kiểu chợ; ký giấy không đọc kỹ	Đã đàm phán hợp đồng lớn, biết đặt điều kiện vào giấy, làm việc được với luật sư	.....

Chặng	Năng lực	1–3 điểm nghĩa là	8–10 điểm nghĩa là	Điểm của bạn
6. Vận hành	Quản người, quy trình, con số tuần	Chưa từng quản lý ai; việc gì cũng muốn tự làm	Đã giao việc cho người khác và để họ làm theo cách của họ, có thói quen xem số định kỳ	.....
7. Nhân lên	Quản danh mục, sở hữu, vốn dài hạn	Chưa có doanh nghiệp nào	Đã cầm một doanh nghiệp chạy ổn không cần mình, hiểu cấu trúc sở hữu và chủ sở hữu hưởng lợi	.....

Bây giờ tìm **chặng yếu nhất** của bạn theo hai luật:

1. **Nếu bạn chưa từng mua hay làm chủ doanh nghiệp nào**, chỉ tìm chặng yếu nhất trong năm chặng đầu (1 đến 5). Chặng 6 và 7 thấp điểm là chuyện bình thường; bạn sẽ quay lại chúng sau thương vụ đầu.
2. **Nếu có hai chặng bằng điểm nhau**, chọn chặng đứng trước. Bản đồ 1 đã chỉ ra một điều lặp đi lặp lại: rất nhiều vấn đề lộ ra ở chặng sau nhưng gốc nằm ở chặng trước.

Để bạn thấy cách chấm, đây là bảng tự chấm mà Đạt có thể đã điền ở tháng 9/2024 (tình huống minh họa). Tư duy 5 — anh muốn đi nhưng chưa nói kỹ với chị Thùy. Tìm 8 — hai trăm chủ nhà hàng quen là thứ hiếm ai có. Thẩm định 3 — anh đọc được bảng báo giá thiết bị, nhưng chưa từng đọc sổ của một hộ kinh doanh. Cấu trúc 2 — trong đầu anh chỉ có "210 triệu, không đủ". Chốt 4 — anh đàm phán hợp đồng thiết bị hằng tuần, nhưng chưa từng ký một hợp đồng mua bán doanh nghiệp. Vận hành 5, Nhân lên 1. Chặng yếu nhất trong năm chặng đầu: **chặng 4, Cấu trúc**. Và quả thật, buổi chiều làm thay đổi mọi thứ của anh, như bạn sẽ đọc ở Bí quyết 23, là buổi anh hỏi ông Lương một câu về cấu trúc: "Bác có muốn làm ngân hàng cho cháu không?"

Bước 3 — Bạn thuộc tầng nào

Cuốn sách viết cho ba kiểu người đọc, và mỗi Bí quyết có một ô "Bạn đang ở tầng nào" chia đúng ba tầng này. Chọn một tầng **giống bạn nhất lúc này**, không phải tầng bạn muốn trở thành.

Tầng	Bạn là ai	Điểm mạnh thường có	Cái bẫy thường gặp	Người đi cùng bạn trong sách
Tầng 1	Người đi làm, có tiết kiệm khoảng 50–300 triệu, chưa từng mua doanh nghiệp	Có lương làm đệm; có kỹ năng nghề và quan hệ trong ngành	Nóng vội nghỉ việc; tin tin rao "sang gấp"; đánh cược vốn mồi	Anh Đạt (Hà Nội); Vinh (TP.HCM) nếu bạn ít vốn mà nhiều sức
Tầng 2	Người ngoài 45 tuổi, sắp nghỉ hưu hoặc đang làm chủ một hộ kinh doanh nhỏ, có tiền tích lũy	Có vốn, có kinh nghiệm, có uy tín với người cùng thế hệ	Sợ mất vốn đến mức trả hết một lần hoặc không dám mua; dễ là mục tiêu của các "thương vụ" lừa	Chị Diệu (Đà Nẵng)
Tầng 3	Người đã có một doanh nghiệp hoặc đang đầu tư bất động sản, muốn mua thêm, xây danh mục	Đọc được số, quen vay, quen làm việc với người	Cộng doanh thu trước khi cộng nợ; mua thứ không liền kề; ôm thêm việc thay vì thêm người	Anh Đạt từ thương vụ thứ hai trở đi

Nếu bạn lưng chừng giữa hai tầng, hãy chọn theo **việc bạn chưa từng làm**. Một người năm mươi tuổi chưa bao giờ làm chủ, dù có nhiều tiền, vẫn nên đọc các ô Tầng 1 ở những chương về tìm và thẩm định. Một người ba mươi tuổi đã có một tiệm đang chạy thì nên đọc ô Tầng 3 ở những chương về cấu trúc và nhân lên.

Còn nếu bạn là người như Vinh — vốn gần như không có, từng mất tiền vì những lời hứa làm giàu, nhưng có sức và có tay nghề — hãy xếp mình vào Tầng 1, và đọc kỹ Bí quyết 25 về góp công, góp doanh thu đổi cổ phần. Đó là cánh cửa dành riêng cho bạn.

Bước 4 — Bảng tra: bạn nên mở Bí quyết nào trước

Đây là phần biến cuốn sách từ "đọc tuần tự" thành "dùng được ngay". Tìm hàng ứng với **chặng yếu nhất** ở Bước 2, cột ứng với **tầng** ở Bước 3. Ô giao nhau là hai Bí quyết bạn nên mở đầu tiên — đọc kỹ, làm hết mục "Gấp trang này lại thì làm gì ngay", rồi mới đi tiếp.

Chặng yếu nhất	Tầng 1 — Người đi làm	Tầng 2 — Người 45+, chủ hộ nhỏ	Tầng 3 — Đã có doanh nghiệp, nhà đầu tư
1. Tư duy	Bí quyết 4, 7	Bí quyết 3, 5	Bí quyết 1, 2
2. Tìm	Bí quyết 9, 10	Bí quyết 8, 11	Bí quyết 10, 14
3. Thẩm định	Bí quyết 16, 20	Bí quyết 13, 15	Bí quyết 17, 21
4. Cấu trúc	Bí quyết 23, 25	Bí quyết 23, 27	Bí quyết 26, 28
5. Chốt	Bí quyết 29, 30	Bí quyết 31, 33	Bí quyết 32, 34
6. Vận hành	Bí quyết 36, 42	Bí quyết 37, 41	Bí quyết 38, 40
7. Nhân lên	Bí quyết 45, 46	Bí quyết 48, 49	Bí quyết 43, 44

Vài lời giải thích để bạn hiểu vì sao các ô được chọn như vậy, chứ không chỉ làm theo:

- **Tầng 1 yếu ở tư duy** thường không thiếu ý chí, mà thiếu một kế hoạch đủ an toàn để người thân yên tâm và một kỷ luật giữ vốn mồi. Bí quyết 4 cho bạn cái thang; Bí quyết 7 giữ cho túi vốn không vơi trước khi gặp được người bán.
- **Tầng 2 yếu ở thẩm định** là ô nguy hiểm nhất của cả bảng. Người có tiền tích lũy mà chưa quen đọc sổ là mục tiêu ưa thích của tin "sang gấp". Vì vậy Bí quyết 13 — mười hai cái bẫy — đứng trước cả Bí quyết 15 về dựng lại sổ.
- **Tầng 3 yếu ở cấu trúc** hiếm khi vì không biết vay, mà vì vay quá dễ. Bí quyết 26 bắt bạn xếp các tầng vốn theo thứ tự "ai mất trước"; Bí quyết 28 bắt bạn tính thuế của thương vụ trước khi nó rơi xuống đúng lúc tiền chưa về.
- **Hàng 6 và 7 của Tầng 1** dành cho lúc bạn làm lại bài này sau thương vụ đầu tiên. Đừng đọc chúng trước khi có doanh nghiệp để vận hành.

Đọc xong hai Bí quyết trong ô của bạn, hãy mở **Bản đồ 1** và tìm bảng "Chặng nào hỏng thì mở chương nào". Bảng ấy đi theo triệu chứng; bảng tra ở đây đi theo năng lực. Dùng cả hai, bạn sẽ ít khi lạc.

Và nếu bạn tự chấm từ 7 điểm trở lên ở cả năm chặng đầu, xin đừng vội bỏ qua phần lớn sách. Theo kinh nghiệm của tôi, người tự chấm cao nhất thường chấm sai đúng hai chặng: thẩm định và cấu trúc — vì đó là hai chặng mà kinh nghiệm làm thuê, dù giỏi đến đâu, hiếm khi luyện tới. Bài kiểm tra dưới đây sẽ cho bạn biết mình có rơi vào trường hợp ấy không.

Ghi lại kết quả và làm Lần 1 bài kiểm tra ngay bây giờ

Chép kết quả vào khung dưới đây, kẹp vào trang đầu cuốn sách hoặc chụp lại. Sau khi đọc xong — hoặc sau thương vụ đầu tiên — bạn sẽ làm lại bài này và so sánh.

```
KẾT QUẢ ĐỊNH VỊ CỦA TÔI — Lần 1, ngày ...../...../.......
Số tháng dự phòng (A): ......   Thu nhập dư/tháng (B): ...... triệu
Tín hiệu đỏ:  [ ] Dự phòng < 3 tháng   [ ] Người thân chưa biết   [ ] Rảnh < 5 giờ/tuần
Điểm 7 năng lực:  1 ...  2 ...  3 ...  4 ...  5 ...  6 ...  7 ...
Chặng yếu nhất: .............        Tầng của tôi: .............
Hai Bí quyết mở đầu tiên: Bí quyết ...... và Bí quyết ......
Bài kiểm tra Phụ lục E — Lần 1: ...../30 câu đúng
Ngày làm lại bài định vị (Lần 2): ...../...../.......
```

Còn một việc cuối cùng, và tôi muốn bạn làm nó **ngay bây giờ**, trước khi lật sang trang tiếp: mở **Phụ lục E** ở cuối sách và làm **Lần 1 của bài kiểm tra ba mươi câu**. Đừng mở sách tra, đừng hỏi ai, mỗi câu không quá một phút. Bạn sẽ sai nhiều câu — điều đó hoàn toàn bình thường, và chính là mục đích. Bài kiểm tra Lần 1 không đo bạn giỏi hay kém; nó vẽ ra **chỗ hổng** trong hiểu biết của bạn trước khi đọc. Ghi điểm vào khung trên, rồi gấp phiếu trả lời lại, đừng xem đáp án.

Khi đọc xong cuốn sách, Lời kết sẽ nhắc bạn làm Lần 2 với đúng ba mươi câu ấy. Khoảng cách giữa hai con số — Lần 1 và Lần 2 — là thứ cuốn sách đã thật sự để lại trong bạn. Tôi mong khoảng cách ấy đủ lớn để bạn tự tin ngồi vào buổi cà phê đầu tiên với một người chủ muốn bán, và đủ khiêm tốn để bạn vẫn mang theo một luật sư khi ký.