TỦ SÁCH DR LAND · KINH DOANH THỰC CHIẾN

129

FILE

SETUP QUÁN CAFE TRÀ SỮA A–Z

MỞ QUÁN BẰNG CON SỐ

Từ câu hỏi "có nên mở không" đến ngày thứ 90 sau khai trương — vốn, mặt bằng, pháp lý 2026, thiết bị, menu, định giá, vận hành và marketing.

1 Tư duy · **2** Mô hình vốn · **3** Mặt bằng & pháp lý · **4** Thiết kế · **5** Thiết bị
6 Nguyên liệu · **7** Menu · **8** Tài chính · **9** Vận hành · **10** Marketing

2 bản đồ · 13 sơ đồ tư duy · 22 biểu mẫu kèm file Word · bài kiểm tra 30 câu · 60 thẻ ghi nhớ
Pháp lý cập nhật đến 30/10/2026

LẠI THẾ VŨ · DR LAND
SACH.LAITHEVU.COM · COFFEE.LAITHEVU.COM

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU

Lời nói đầu 7
Đọc nhanh 80/20 — Sáu ý mang lại phần lớn giá trị 15
Bài test định vị — Bạn đang ở đâu, nên mở file nào trước 22
Bản đồ 1: Hành trình mở quán — Từ ý định đến ngày 90 29
Bản đồ 2: Pháp lý quán cafe 2026 — Cũ và mới 47

MODULE 1 · TƯ DUY & CHUẨN BỊ

Giới thiệu Module 1: Tư duy & chuẩn bị 70
File 1: Mở quán cafe/trà sữa 2026 74
File 2: 7 câu hỏi phải tự trả lời trước khi bỏ đồng vốn đầu tiên 79
File 3: Tự đánh giá bản thân 84
File 4: Vốn tối thiểu thực tế để mở quán 89
File 5: 10 sai lầm khiến 80% quán mới đóng cửa trong năm đầu 95
File 6: Nên tự mở hay mua nhượng quyền? 100
File 7: Cách nghiên cứu thị trường khu vực mình định mở 106
File 8: Phân tích đối thủ trong bán kính 1 km 112
File 9: Xác định khách hàng mục tiêu 118
File 10: Lập kế hoạch kinh doanh 1 trang giấy 124
File 11: Chuẩn bị tâm lý — 6 tháng đầu lỗ là bình thường 129
File 12: Checklist tổng — 30 việc phải làm trước ngày khai trương 134

MODULE 2 · CHỌN MÔ HÌNH THEO VỐN

Giới thiệu Module 2: Chọn mô hình theo vốn 139
File 13: Bản đồ mô hình quán theo vốn 143
File 14: Mô hình vốn 30–50 triệu 149
File 15: Mô hình vốn 50–100 triệu 154
File 16: Mô hình vốn 100–200 triệu 160
File 17: Mô hình vốn 200–500 triệu 165
File 18: Cafe cóc vs cafe máy lạnh vs cafe sân vườn 171
File 19: Trà sữa vs cafe vs mô hình lai 176
File 20: Mô hình take-away 182
File 21: Bán online qua app (GrabFood, ShopeeFood) 187
File 22: Mô hình cafe kết hợp (cafe sách, cafe thú cưng, cafe workspace) 193
File 23: Case study — 3 quán, 3 mức vốn, 3 số phận 199

File 24: Bảng tính phân bổ vốn chuẩn theo từng mô hình (kèm tỷ lệ %) 205

MODULE 3 · MẶT BẰNG & PHÁP LÝ

Giới thiệu Module 3: Mặt bằng & pháp lý 211
File 25: 12 tiêu chí chấm điểm mặt bằng trước khi ký hợp đồng 215
File 26: Cách đếm traffic và ước tính doanh thu từ vị trí mặt bằng 220
File 27: Giá thuê bao nhiêu % doanh thu là an toàn? 225
File 28: Đàm phán hợp đồng thuê — 8 điều khoản phải có để không bị ép 230
File 29: Những "bẫy mặt bằng" người mới hay dính 235
File 30: Mặt bằng trong hẻm 241
File 31: Thủ tục đăng ký hộ kinh doanh cá thể 246
File 32: Giấy phép an toàn vệ sinh thực phẩm (ATVSTP) 253
File 33: Các loại thuế phải nộp khi mở quán 260
File 34: Phòng cháy chữa cháy (PCCC) 267
File 35: Biển hiệu, vỉa hè, tiếng ồn 275
File 36: Checklist pháp lý hoàn chỉnh trước ngày khai trương 285

MODULE 4 · THIẾT KẾ & SETUP KHÔNG GIAN

Giới thiệu Module 4: Thiết kế & setup không gian 295
File 37: Nguyên tắc thiết kế quán 299
File 38: Tự thiết kế layout quán không cần kiến trúc sư 305
File 39: Bố trí quầy pha chế chuẩn 314
File 40: Tính số bàn ghế tối ưu theo diện tích và mô hình 320
File 41: Chọn phong cách quán 326
File 42: Ánh sáng trong quán 332
File 43: Sơn, decor, cây xanh 338
File 44: Khu vực khách check-in 344
File 45: Hệ thống điện nước cho quán 350
File 46: Chọn nhạc và loa cho quán 357
File 47: Nhà vệ sinh quán cafe 363
File 48: Thuê thi công trọn gói vs tự làm từng phần 369
File 49: Checklist nghiệm thu mặt bằng hoàn thiện 376

MODULE 5 · MÁY MÓC & THIẾT BỊ

Giới thiệu Module 5: Máy móc & thiết bị 381
File 50: Danh sách đầy đủ thiết bị cho quán trà sữa 385
File 51: Danh sách đầy đủ thiết bị cho quán cafe 392
File 52: Máy pha cafe — Chọn máy theo vốn 399

File 53: Máy xay cafe — Vì sao quan trọng hơn cả máy pha? 406
File 54: Máy dập nắp, máy đun nước, nồi nấu trà 412
File 55: Tủ lạnh, tủ đông, tủ mát 418
File 56: Máy làm đá vs mua đá ngoài 424
File 57: Máy ép, máy xay sinh tố 430
File 58: Mua máy cũ 436
File 59: Phần mềm bán hàng (POS) 443
File 60: Camera, Wifi, máy in bill 450
File 61: Dụng cụ pha chế nhỏ 457
File 62: Lịch bảo trì thiết bị định kỳ 465

MODULE 6 · NGUYÊN LIỆU & NHÀ CUNG CẤP

Giới thiệu Module 6: Nguyên liệu & nhà cung cấp 472
File 63: Danh mục nguyên liệu chuẩn cho quán trà sữa 476
File 64: Danh mục nguyên liệu chuẩn cho quán cafe 483
File 65: Chọn cafe hạt — Robusta, Arabica, blend 490
File 66: Chọn trà nền — Trà đen, trà xanh, ô long 496
File 67: Trân châu, thạch, topping 503
File 68: Sữa, kem béo, đường 509
File 69: Syrup và mứt trái cây 515
File 70: Cách tìm và đàm phán với nhà cung cấp 521
File 71: Nhập hàng chợ đầu mối vs đại lý vs công ty 528
File 72: Quy tắc kiểm hàng khi nhận 535
File 73: Quản lý kho nguyên liệu 541
File 74: Bảo quản nguyên liệu đúng cách 548
File 75: Mẫu file theo dõi nhập – xuất – tồn kho hàng ngày 555

MODULE 7 · MENU & CÔNG THỨC

Giới thiệu Module 7: Menu & công thức 560
File 76: Nguyên tắc xây menu 564
File 77: Cấu trúc menu chuẩn 571
File 78: 15 công thức trà sữa nền tảng 578
File 79: 12 công thức cafe truyền thống và cafe máy 587
File 80: 10 công thức trà trái cây đang hot 2026 595
File 81: 8 công thức đá xay, sinh tố, nước ép 603
File 82: Công thức topping 611
File 83: Cách R&D món mới 618
File 84: Chuẩn hóa công thức — Làm bảng SOP pha chế 625

File 85: Size ly và định lượng 632
File 86: Thiết kế menu bản in 638
File 87: Chụp hình món đẹp bằng điện thoại 645
File 88: Menu theo mùa và món giới hạn 652
File 89: Mẫu file menu Excel 659

MODULE 8 · ĐỊNH GIÁ & TÀI CHÍNH

Giới thiệu Module 8: Định giá & tài chính 665
File 90: Công thức tính giá vốn (cost) 1 ly đồ uống 669
File 91: Cost bao nhiêu % là chuẩn? 677
File 92: Định giá bán 685
File 93: Giá ly, ống hút, túi, tem nhãn 693
File 94: Tính điểm hòa vốn 701
File 95: Lập dự toán đầu tư ban đầu 709
File 96: Dự phòng vốn lưu động 716
File 97: Quản lý dòng tiền hàng ngày 723
File 98: Báo cáo lãi lỗ hàng tháng 730
File 99: Kiểm soát thất thoát 736
File 100: Chi phí ẩn khi vận hành 744
File 101: Khi nào nên giảm giá, khi nào tuyệt đối không? 752
File 102: Đọc số liệu bán hàng 759
File 103: Mẫu file Excel tài chính tổng hợp 767

MODULE 9 · VẬN HÀNH & NHÂN SỰ

Giới thiệu Module 9: Vận hành & nhân sự 774
File 104: Quy trình vận hành 1 ngày của quán 778
File 105: SOP mở ca và đóng ca 786
File 106: Quy trình order – pha chế – phục vụ 793
File 107: Tuyển nhân viên quán 801
File 108: Mức lương nhân viên pha chế, phục vụ 809
File 109: Đào tạo nhân viên mới trong 3 ngày 818
File 110: Phân ca làm việc 826
File 111: Giữ nhân viên giỏi 833
File 112: Xử lý khách phàn nàn 840
File 113: Vệ sinh quán và an toàn thực phẩm 848
File 114: Chủ quán nên làm gì mỗi ngày? 856
File 115: Vận hành khi chủ vắng mặt 863
File 116: Xử lý sự cố thường gặp 871

File 117: Đánh giá vận hành tháng đầu 879

MODULE 10 · MARKETING & BÁN HÀNG

Giới thiệu Module 10: Marketing & bán hàng 886
File 118: Kế hoạch khai trương 14 ngày 890
File 119: Chương trình khuyến mãi khai trương 898
File 120: Setup fanpage và Google Maps cho quán 905
File 121: Chụp ảnh và viết bài Facebook cho quán 912
File 122: Chạy quảng cáo Facebook ngân sách nhỏ 921
File 123: Đưa quán lên GrabFood, ShopeeFood 929
File 124: Marketing 0 đồng 937
File 125: Xây chương trình khách hàng thân thiết 945
File 126: Hợp tác KOC / reviewer địa phương 953
File 127: Xử lý review xấu trên mạng 961
File 128: Đo lường marketing 968
File 129: Kế hoạch marketing 90 ngày sau khai trương 975

PHẦN CUỐI

Lời kết 983
Phụ lục A: Từ điển thuật ngữ 987
Phụ lục B: Pháp lý quán cafe – trà sữa 2026 999
Phụ lục C: 22 biểu mẫu dùng ngay 1024
Phụ lục D: Bộ checklist 129 file 1045
Phụ lục E: Bài kiểm tra 30 câu — Trước và sau khi đọc 1095
Phụ lục F: Thẻ ghi nhớ — 60 ý phải thuộc 1108
Tủ sách Dr Land 1126
Về tác giả 1129

LỜI NÓI ĐẦU

Trước khi đọc về máy pha, công thức hay mặt bằng — hãy gặp một con số mà chị chủ quán dưới đây chưa từng viết ra.

Chín trăm ba mươi sáu nghìn đồng lúc mười một giờ đêm

Mười một giờ đêm, quán trà sữa ba mươi mét vuông gần cụm trường đã tắt một nửa dãy đèn. Chị Hạnh Dung ngồi trên chiếc ghế nhựa cạnh quầy, đổ tiền trong két ra mặt bàn, xếp từng xấp theo mệnh giá. Đếm hai lần cho chắc: chín trăm ba mươi sáu nghìn đồng. Chia cho giá bán trung bình hai mươi sáu nghìn, hôm nay quán bán được ba mươi sáu ly.

Chị Hạnh Dung ba mươi sáu tuổi, từng làm kế toán cho một chuỗi siêu thị. Chị mở quán với khoảng 210 triệu đồng, gần như toàn bộ tiền tích lũy của hai vợ chồng. Khoảng 170 triệu chui vào mặt bằng, thi công, bàn ghế, máy móc và một bức tường hoa giả rất đẹp mà khách nào cũng chụp ảnh trong tuần khai trương. Khoảng 25 triệu nằm ở nguyên liệu, bao bì đợt đầu và tiền quay vòng. Phần còn lại, khoảng mười lăm triệu, chị gọi là "tiền phòng thân" — chỉ khoảng 7% tổng vốn, chưa tới một phần mười.

Tháng đầu, quán bán bảy mươi ly mỗi ngày. Bạn bè đến ủng hộ, học sinh đến thử, khuyến mãi kéo người lạ vào. Chị thấy mọi thứ dễ hơn mình tưởng. Sang tháng thứ hai, con số rơi xuống còn ba mươi tám ly. Tháng thứ ba nhích lên bốn mươi, rồi lại tụt. Đến tháng thứ năm, chị đứng quầy mười hai tiếng mỗi ngày, ba mươi ngày mỗi tháng, chưa rút cho mình một đồng lương nào — và tiền mặt vẫn hụt chừng hai triệu mỗi tháng, chưa kể tám triệu công sức của chính chị coi như cho không.

Điều làm mình day dứt nhất trong câu chuyện này không phải là con số ba mươi sáu. Mà là trên bức tường sau quầy pha chế — chỗ đáng lẽ phải dán con số hòa vốn của quán như File 94 dặn — chỉ có một tấm bảng menu đèn LED. Một người làm kế toán mười năm, cả đời làm việc với con số, lại mở quán mà chưa từng làm phép chia quan trọng nhất của cái quán ấy.

Phép chia đó chỉ mất một phút. Với một quán như của chị — chi phí cố định khoảng 29.955.556 đồng mỗi tháng, đã gồm tám triệu lương chủ; giá bán trung bình 26.000 đồng; cost 30%, tức mỗi ly để lại 18.200 đồng lãi gộp — thì:

```
29.955.556 ÷ 18.200 ≈ 1.646 ly/tháng ≈ 55 ly/ngày
```

Năm mươi lăm ly. Chị bán ba mươi sáu. Khoảng cách mười chín ly mỗi ngày ấy không sinh ra ở tháng thứ năm. Nó đã nằm sẵn trong bản hợp đồng thuê chị ký từ trước khai trương, trong bức tường hoa giả, trong quỹ phòng thân mười lăm triệu. Nếu trước khi đặt cọc, chị ngồi đếm khách sáu buổi trước mặt bằng như File 26 hướng dẫn, chị sẽ biết khu này có gánh nổi 55 ly hay không. Nếu chị chia vốn thành ba khối như File 4 và File 24, chị đã có bốn, năm chục triệu dự phòng để đi qua "thung lũng" tháng hai đến tháng năm mà File 11 vẽ sẵn.

Chị Hạnh Dung là một nhân vật minh họa — mình ghép từ nhiều tình huống rất điển hình của nghề này, không phải câu chuyện của một người cụ thể. Nhưng nếu bạn đã từng mở quán, hoặc từng ngồi uống nước với một người vừa sang quán, bạn sẽ nhận ra chị ngay. Chị không lười, không dốt, không xui. Chị chỉ bắt đầu bằng hành động trước khi bắt đầu bằng con số.

Cuốn sách này được viết để bạn không phải ngồi đếm chín trăm ba mươi sáu nghìn đồng lúc mười một giờ đêm. Và nếu bạn đang ngồi đếm đúng như thế, nó được viết để chỉ cho bạn nên bắt đầu sửa từ đâu.

Bốn người sẽ cầm cuốn sách này

Mình hình dung có bốn kiểu người sẽ mở cuốn sách. Mỗi người cần một thứ khác nhau, và đọc theo một đường khác nhau.

Người thứ nhất là Khánh Ly, hai mươi bốn tuổi, đã đi làm pha chế bán thời gian hai năm, đang có 120 triệu tiền tích lũy và một giấc mơ có quán riêng. Khánh Ly thuộc tệp người **sắp mở quán lần đầu** — vốn từ ba chục đến vài trăm triệu, phần lớn là tay ngang. Thứ Khánh Ly cần nhất không phải công thức trà sữa — cái đó em giỏi hơn nhiều chủ quán. Thứ em cần là biết 120 triệu ấy nên làm mô hình gì (File 13 đến 17), giữ lại bao nhiêu làm dự phòng (File 96), và một mặt bằng phải đạt điều kiện gì mới được ký (File 25, 26, 27).

Người thứ hai là chị Hạnh Dung mà bạn vừa gặp — **chủ quán đang mở, đang gồng lỗ hoặc lãi mỏng**. Chị không cần ai giảng lại vì sao phải đếm traffic trước khi thuê; chị cần biết ngay tối nay nên cắt gì, giữ gì, có nên giảm giá không (File 101), con số thật trong sổ sách đang nói gì (File 97, 98), và đến lúc nào thì nên dừng (File 96). Với chị, cuốn sách là một hộp đồ nghề sửa chữa, không phải giáo trình.

Người thứ ba là cô Thơm, mẹ của Khánh Ly. Cô bán tạp hóa ở quê ba mươi năm, chưa từng bước vào một quán trà sữa nào để làm chủ. Khánh Ly xin mẹ góp thêm 80 triệu. Cô Thơm không muốn dập tắt giấc mơ của con, nhưng cũng không muốn ký vào một khoản tiền mà cô không hiểu. Cô thuộc tệp **phụ huynh, người thân đọc để xét duyệt kế hoạch mở quán của con em**. Cô không cần đọc hết; cô cần biết đặt câu hỏi nào để kế hoạch của con lộ ra chỗ yếu. Bảy câu hỏi ở File 2, bản kế hoạch một trang ở File 10, và bảng dòng tiền sáu tháng ở File 11 là ba thứ cô có thể cầm lên và nói: "Con điền vào đây cho mẹ xem."

Người thứ tư là anh Quốc Bảo, bốn mươi hai tuổi, kỹ sư làm việc ở một khu công nghiệp cách nhà gần trăm cây số. Anh có khoản tiền nhàn rỗi, muốn rót vốn cho một người bạn mở quán và chia lợi nhuận, nhưng sẽ chỉ nhìn quán qua điện thoại. Anh thuộc tệp **nhà đầu tư rót vốn, quản lý từ xa**. Câu hỏi của anh khác hẳn ba người kia: làm sao biết quán đang lãi thật hay chỉ đông khách (File 98, 102), làm sao để quán chạy khi chủ không có mặt (File 115), và tiền thất thoát qua những khe nào (File 99). Với anh, bộ năm file Excel đi kèm sách và bản báo cáo lãi lỗ hàng tháng quan trọng hơn mọi trang về decor.

Bốn người, bốn câu hỏi, nhưng chung một nền: **mọi quyết định mở quán đều phải đi qua một phép tính trước khi đi qua cảm xúc.** Bạn sẽ gặp lại cả bốn người ở Bài test định vị, ở phần Đọc nhanh 80/20, và ở Lời kết.

Ba điều cuốn sách này KHÔNG làm

Mình muốn nói rõ ngay từ đầu, để bạn không cầm cuốn sách với một kỳ vọng sai.

Thứ nhất, cuốn sách này không hứa bạn sẽ giàu. Không có trang nào ở đây nói "mở quán là thu nhập thụ động", "ba tháng hoàn vốn", hay "lãi năm mươi triệu mỗi tháng". Ngược lại, bạn sẽ gặp nhiều con số làm bạn chùn tay: quán mới gần như chắc chắn lỗ ba đến sáu tháng đầu (File 11, 96); tháng thứ hai doanh thu thường rơi 30–40% so với tháng khai trương; một quán "không lỗ" chưa chắc đã

ổn nếu bạn tính đủ công sức của chính mình (File 23). Một quán hạng 3 chạy ổn, theo File 13, lãi ròng khoảng 12–25 triệu mỗi tháng — sống được, sống khỏe nếu làm đúng, nhưng không phải phép màu. Nếu đọc xong Module 1 mà bạn quyết định không mở quán nữa, mình coi đó là một kết quả tốt của cuốn sách, không phải một thất bại.

Thứ hai, cuốn sách này không thay cơ quan thuế, không thay luật sư. Pháp lý quán đồ uống đã thay đổi nhiều từ 2025 đến 2026: thuế khoán và lệ phí môn bài đã bỏ từ ngày 01/01/2026, hộ kinh doanh tự kê khai theo doanh thu thật với ngưỡng 1 tỷ đồng mỗi năm; đăng ký hộ kinh doanh nay làm ở cơ quan đăng ký kinh doanh cấp xã; Luật An toàn thực phẩm (sửa đổi) còn đang được Quốc hội xem xét ở kỳ họp dự kiến bế mạc ngày 21/11/2026. Mình đã cập nhật những thay đổi đó vào các file pháp lý (File 31 đến 36), vào Bản đồ 2 và Phụ lục B — với mốc kiểm luật là ngày 30/10/2026. Nhưng luật đổi theo năm, có chỗ còn khác theo tỉnh, và có những điểm chính mình ghi rõ là "chưa chắc". Hãy dùng sách để biết phải hỏi gì, rồi xác nhận lại với cơ quan thuế cơ sở, phường xã nơi đặt quán, hoặc một luật sư, kế toán bạn tin cậy trước khi ký và nộp hồ sơ.

Thứ ba, cuốn sách này không có công thức pha "thần thánh". Bạn sẽ tìm thấy hàng chục công thức trà sữa, cafe, trà trái cây, đá xay (File 78 đến 82), nhưng mỗi công thức là một **khung xuất phát**, không phải bí kíp. Trà, sữa, đường, nước của bạn khác của người viết; khẩu vị khách khu bạn khác khu khác. Bạn bắt buộc phải pha thử, nếm, chỉnh, rồi chuẩn hóa thành SOP (quy trình chuẩn) như File 84 hướng dẫn. Thứ giữ khách quay lại không phải một công thức bí mật, mà là ly hôm nay giống hệt ly hôm qua.

Từ 129 file thành một cuốn sách

Nếu bạn từng có bộ "Setup quán cafe – trà sữa A–Z" bản 129 file trước đây, bạn sẽ thấy nội dung các file vẫn ở nguyên chỗ cũ: vẫn 129 file, vẫn mười Module, vẫn "File 94" là điểm hòa vốn, "File 129" là kế hoạch 90 ngày sau khai trương. Mình cố ý giữ như vậy để mọi ghi chú, đánh dấu bạn đã làm trên bản cũ vẫn dùng được.

Cái khác là **bộ tài liệu rời đã thành một cuốn sách** — có đường dẫn, có bản đồ, có công cụ để bạn tự kiểm tra mình. Cụ thể:

- **Hai bản đồ ở đầu sách.** Bản đồ 1 vẽ cả hành trình mở quán thành các chặng, mỗi chặng chỉ ra những file cần đọc và việc phải xong trước khi sang

chặng sau. Bản đồ 2 là bản đồ pháp lý quán đồ uống 2026, đặt quy định cũ cạnh quy định mới để bạn thấy ngay chỗ nào sách cũ đã lỗi thời.

- **Pháp lý cập nhật đến mốc 30/10/2026.** Các file pháp lý đã được viết lại theo luật hiện hành, mỗi file có khối "📌 Cập nhật pháp lý 2026", và có một phụ lục pháp lý riêng gom các văn bản theo nhóm.
- **Một bộ học tập trọn vẹn:** phần Đọc nhanh 80/20, Bài test định vị, sơ đồ tư duy cho cả cuốn và cho từng Module, bài kiểm tra 30 câu làm trước và sau khi đọc, cùng 60 thẻ ghi nhớ.
- **Biểu mẫu có bản Word.** Những bảng bạn phải điền tay — phiếu chấm mặt bằng, kế hoạch một trang, sổ quỹ, phiếu SOP, checklist mở ca đóng ca — được gom lại ở Phụ lục C và đi kèm một file Word để in ra hoặc sửa theo quán của bạn.
- **Một bộ số thống nhất cho "quán mẫu".** Các phần mới của sách đều dùng chung một quán mẫu hạng 3: giá bán trung bình 26.000 đồng, cost 30%, lãi gộp 18.200 đồng mỗi ly, chi phí cố định 29.955.556 đồng mỗi tháng đã gồm lương chủ, **hòa vốn 55 ly mỗi ngày**; vốn 200 triệu chia setup 110 – lưu động 40 – dự phòng 50 triệu. Bảng phân bổ vốn ở File 24 là bảng tham chiếu theo hạng quán, không phải quán mẫu; còn những ví dụ riêng trong từng file — như ly trà sữa trân châu 27.000 đồng — mang số của riêng ví dụ đó.

Và **năm file Excel vẫn đi kèm như cũ**: phân bổ vốn (File 24), bảng tính menu (File 89), dự toán đầu tư (File 95), báo cáo lãi lỗ hàng tháng (File 98), tài chính tổng hợp (File 103). Sách không chép lại bảng tính; sách giải thích vì sao từng ô tồn tại và đọc kết quả thế nào. Biểu mẫu Word là bản in và điền tay bổ sung — còn những phép tính dài, hãy để Excel làm.

Đọc thế nào

Đừng đọc một mạch từ trang đầu đến trang cuối. Bộ này dày; đọc tuần tự, bạn sẽ choáng ở Module 4 và bỏ dở ở Module 6. Hãy đọc theo **chỗ bạn đang đứng**. Đây là trình tự mình khuyên:

1. **Đọc nhanh 80/20** — ngay sau trang này. Sáu ý mang lại phần lớn giá trị của cả cuốn, mỗi ý chỉ ra hai, ba file nên đọc đầy đủ, kèm ba lộ trình đọc theo thời gian bạn có: hai giờ tối nay, một tuần mỗi tối một giờ, hoặc trọn bộ.
2. **Bài test định vị** — mười phút, một cây bút. Bạn điền những con số thật của mình (vốn đang có, vốn dự phòng, giá thuê đang nhắm, số ly ước bán), tự

chấm tám năng lực, xác định mình thuộc tệp nào trong bốn tệp và đang ở giai đoạn nào. Cuối bài là một **bảng tra** cho biết nên mở file nào trước — đó là thứ biến cuốn sách từ "đọc tuần tự" thành "dùng được ngay".

3. **Làm Lần 1 bài kiểm tra 30 câu ở Phụ lục E** — ngay sau Bài test, chưa mở sách. Mục đích không phải điểm cao mà là tìm chỗ hổng của chính bạn.
4. **Bản đồ 1 — hành trình mở quán** và **Bản đồ 2 — pháp lý quán cafe 2026**: hai trang để bạn thấy toàn cảnh trước khi đi vào chi tiết.
5. **Mười Module.** Mỗi Module mở bằng một trang giới thiệu có **sơ đồ tư duy** — chỉ cần nhìn sơ đồ, bạn biết Module đó có những file nào, file nào trả lời câu hỏi gì. Đọc những file bảng tra chỉ cho bạn trước, rồi mới lấp dần các file còn lại.
6. **Dùng phụ lục như hộp đồ nghề**: Phụ lục A tra thuật ngữ; Phụ lục B tra văn bản pháp lý; **Phụ lục C lấy biểu mẫu và file Word** để in ra điền tay; Phụ lục D là toàn bộ checklist của các file gom lại một chỗ.
7. **Đọc xong, làm Lần 2 bài kiểm tra ở Phụ lục E**, so với Lần 1 theo từng nhóm câu. Câu nào vẫn sai, quay lại file được ghi bên cạnh.
8. **In 60 thẻ ghi nhớ ở Phụ lục F** — có bản in để cắt ra và bản trang web để ôn trên điện thoại. Mỗi tối rút vài thẻ trong lúc chờ đóng ca; sau vài tuần, những con số như 55 ly, 20% dự phòng, biên an toàn 25% sẽ nằm trong đầu bạn chứ không còn nằm trong sách.

Một lời dặn cuối: **mọi con số giá cả trong sách là tham khảo.** Giá thiết bị, nguyên liệu, tiền thuê, lương thay đổi theo thời gian và theo từng khu. Sách cho bạn phương pháp tính và khoảng tham chiếu; con số cuối cùng phải đến từ chính khu phố của bạn — từ sáu buổi ngồi đếm khách, từ ba báo giá nhà cung cấp, từ tờ hợp đồng thuê bạn đọc kỹ trước khi ký.

Trước khi lật trang

Mình không biết bạn là Khánh Ly đang mơ có quán, là chị Hạnh Dung đang đếm tiền két lúc nửa đêm, là cô Thơm đang ngồi đọc kế hoạch của con, hay là anh Quốc Bảo đang cân nhắc rót vốn. Nhưng mình biết chắc một điều: người sống được với nghề này không phải người có công thức ngon nhất hay mặt bằng đẹp nhất, mà là người **chuẩn bị kỹ, quyết định bằng số, và kiên nhẫn với khách quen**.

Cuốn sách không thể đứng quầy thay bạn. Nó chỉ có thể giúp bạn tránh những cái bẫy mà người đi trước đã sập — và đưa cho bạn con số 55 trước khi bạn ký hợp đồng, chứ không phải sau.

Chúc bạn bán được nhiều ly, và bán được lâu.

Lại Thế Vũ (Dr Land)

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



Chuẩn bị kỹ. Quyết định bằng số. Kiên nhẫn với khách quen.

Sơ đồ tư duy cả cuốn: 10 Module từ ý định mở quán đến 90 ngày sau khai trương

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

Nếu bạn chỉ có một buổi tối trước khi đặt cọc mặt bằng hoặc trước ngày khai trương, đây là những trang nên đọc.

Vì sao có chương này

Bộ sách có 129 file. Không phải file nào cũng nặng ký như nhau. File chọn màu sơn (File 43) hay chọn nhạc (File 46) giúp quán đẹp hơn, dễ chịu hơn; nhưng chọn sai thì bạn sửa được với vài triệu đồng. Còn file tính điểm hòa vốn (File 94) hay file dự phòng vốn (File 96), nếu bỏ qua, có thể làm bạn mất vài trăm triệu và một năm cuộc đời.

"80/20" ở đây là **nhận định kinh nghiệm của người viết**, không phải một con số đo được. Mình không khẳng định đúng 20% số trang tạo ra đúng 80% kết quả. Mình chỉ nói: nếu phải chọn sáu ý để mang theo khi bước ra khỏi nhà đi xem mặt bằng, thì đó là sáu ý dưới đây. Mình chọn chúng bằng một câu hỏi duy nhất — **ý nào, nếu người đọc bỏ qua, gây thiệt hại lớn nhất hoặc tạo chênh lệch kết quả lớn nhất?**

Sáu ý này đứng trên một nền chung: **mọi quyết định mở quán đều phải đi qua một phép tính trước khi đi qua cảm xúc.** Phần còn lại của cuốn sách — thiết kế, thiết bị, công thức, nhân sự — là cách bạn thực hiện cho tốt một quyết định đã đúng về số.

Tất cả ví dụ trong chương dùng chung **quán mẫu hạng 3** của sách: quán khoảng 30m², tổng vốn 200 triệu (setup 110 + lưu động 40 + dự phòng 50, theo Excel File 103), giá bán trung bình 26.000 đồng, cost 30%, lãi gộp 18.200 đồng mỗi ly, chi phí cố định 29.955.556 đồng mỗi tháng đã gồm tám triệu lương chủ — **hòa vốn 55 ly mỗi ngày**.

Sáu ý cốt lõi

Ý 1 — Chia vốn thành ba khối và không bao giờ cắt khối dự phòng

Làm gì: Viết tổng vốn của bạn thành ba dòng tách biệt: vốn setup (mặt bằng, thi công, thiết bị, phần mềm, giấy tờ, marketing khai trương), vốn lưu động (nguyên liệu, bao bì những tuần đầu), và vốn dự phòng **tối thiểu 20% tổng vốn**, để ở một tài khoản riêng. Nếu con số bạn đang nghĩ trong đầu là "đủ rồi", hãy nhân nó với 1,5 — đó mới là gần với vốn thật. Khi thiếu tiền, cắt theo thứ tự decor trước, rồi đổi sang thiết bị cũ; vốn lưu động và dự phòng không bao giờ là chỗ để cắt.

Vì sao nặng ký: Quán chết vì hết tiền nhiều hơn vì đồ uống dở. Quán mẫu 200 triệu được chia thành setup 110 triệu, lưu động 40 triệu, dự phòng 50 triệu — đúng một phần tư tổng vốn. Chị Hạnh Dung ở Lời nói đầu có 210 triệu nhưng dồn khoảng 170 triệu vào setup, khoảng 25 triệu cho lưu động, chỉ giữ khoảng 15 triệu "phòng thân" — khoảng 7% tổng vốn, chưa tới một phần mười. Chính khoảng hụt ấy biến một tháng thứ hai bình thường thành một cơn hoảng loạn.

Đọc đầy đủ: File 4, File 24, File 95 (và file Excel dự toán đầu tư đi kèm File 95).

Ý 2 — Biết con số hòa vốn của mình trước khi ký bất cứ thứ gì

Làm gì: Liệt kê đủ chi phí cố định hàng tháng — **kể cả lương của chính bạn và khấu hao** — rồi chia cho lãi gộp mỗi ly, chia tiếp cho 30. Ra con số ly mỗi ngày. Viết nó lên giấy, dán lên tường quầy, cài vào màn hình điện thoại.

```
29.955.556 ÷ 18.200 ≈ 1.646 ly/tháng ≈ 55 ly/ngày
Doanh thu hòa vốn ≈ 55 ly × 30 ngày × 26.000 ≈ 42,9 triệu/tháng
```

Vì sao nặng ký: Đây là con số dùng cho bốn quyết định lớn nhất đời quán: có nên ký mặt bằng không, hôm nay đang lãi hay lỗ, có nên thuê thêm người không, có nên giảm giá không. Người quên tính lương chủ sẽ thấy quán "hòa vốn" trong khi thực ra đang làm không công mười hai tiếng mỗi ngày. Với quán mẫu, chỉ riêng tám triệu lương chủ đã chiếm khoảng 15 ly trong số 55 ly phải bán mỗi ngày.

Đọc đầy đủ: File 94, File 1, File 103 (file Excel tài chính tổng hợp).

Ý 3 — Đếm khách trước mặt bằng, chỉ ký khi doanh thu thận trọng vượt hòa vốn 25%

Làm gì: Trước khi đặt cọc, ngồi đếm "traffic có nghĩa" — những người thuộc đúng tệp khách của bạn — sáu buổi, mỗi buổi 90 phút, phủ cả ngày thường lẫn cuối tuần, có hai buổi khung vàng và một buổi trời xấu — quán của bạn phải sống được

cả những ngày thứ Ba mưa. Đổi số đếm ra doanh thu bằng chuỗi ba hệ số: traffic cả ngày × tỷ lệ chuyển đổi × hóa đơn trung bình. Chỉ ký khi **doanh thu dự kiến thận trọng ≥ hòa vốn × 1,25**. Song song, kiểm tiền thuê: an toàn khi không quá 15% doanh thu kỳ vọng thận trọng, vượt 20% là vùng đỏ.

Vì sao nặng ký: Mặt bằng là quyết định khó sửa nhất — ký hợp đồng ba năm rồi thì không đổi được bằng một buổi họp. Với quán mẫu, ngưỡng an toàn là 55 × 1,25 ≈ **69 ly mỗi ngày**, tức khoảng 53,6 triệu doanh thu mỗi tháng. Biên 25% ấy là chỗ chứa mọi sai số của phép ước tính. Nếu khu bạn nhắm chỉ cho ra 45–50 ly trong kịch bản thận trọng, thì đó là lời từ chối viết bằng số, dù mặt bằng đẹp cỡ nào. Phép thử tiền thuê cũng khắt khe không kém: 10,5 triệu tiền thuê của quán mẫu chỉ bằng 15% khi doanh thu thận trọng đạt khoảng 70 triệu mỗi tháng, gần 90 ly mỗi ngày — nên mức thuê ấy chỉ an toàn ở khu đếm được vượt xa điểm hòa vốn.

Đọc đầy đủ: File 25, File 26, File 27.

Ý 4 — Tính giá vốn từng ly cho đủ, rồi khóa nó lại bằng SOP

Làm gì: Tính giá vốn mỗi món bằng định lượng × đơn giá, **cộng bao bì, đá và đệm hao hụt 3%** — ba khoản người mới hay quên nhất. Giữ cost toàn menu trong vùng 28–30%. Sau đó viết thẻ SOP (quy trình chuẩn) cho từng món: định lượng bằng gam và bằng dụng cụ, các bước, tiêu chuẩn đạt, để ai pha cũng ra cùng một ly.

Vì sao nặng ký: Ly trà sữa trân châu chuẩn của sách có giá vốn 7.690 đồng trên giá bán 27.000 đồng, tức 28,5%. Ở mức doanh thu 60 triệu mỗi tháng, mỗi 1% cost lệch đi là khoảng 600.000 đồng mỗi tháng. Nhân viên đong bằng mắt thường đổ dư 10–15%, đẩy cost từ khoảng 29% lên 33%. Với quán mẫu, cost lên 33% thì lãi gộp còn 17.420 đồng một ly và điểm hòa vốn nhích lên khoảng 57 ly — bạn phải bán thêm hai ly mỗi ngày chỉ để đứng yên. File 84 ước tính quán không có SOP thiệt khoảng 5,4 triệu mỗi tháng, trong khi làm bộ SOP chỉ tốn khoảng hai triệu và hai ngày công.

Đọc đầy đủ: File 90, File 91, File 84.

Ý 5 — Chuẩn bị tiền và tinh thần để đi hết thung lũng sáu tháng, và viết sẵn ngưỡng dừng

Làm gì: Trước ngày khai trương, lập bảng dòng tiền sáu tháng theo kịch bản thận trọng, cộng dồn các tháng âm, thêm khoảng 30% đệm — đó là quỹ dự phòng tối thiểu. Viết ra giấy, ký tên, một **ngưỡng dừng** bằng con số (ví dụ: lỗ lũy kế chạm 80 triệu thì dừng, không vay thêm để gồng).

Vì sao nặng ký: Quán mới gần như chắc chắn lỗ những tháng đầu; đó là quy luật, không phải xui rủi. Theo bảng của File 11, quán mẫu có thể chỉ đạt 55% điểm hòa vốn ở tháng thứ hai, lỗ lũy kế chạm đáy khoảng 48 triệu vào tháng thứ năm (đã tính 8 triệu khuyến mãi khai trương), rồi mới quay đầu — vì thế quán mẫu giữ dự phòng 50 triệu, và nên nhắm 60 triệu nếu gom được. Người không biết trước đường cong này sẽ ra những quyết định tệ nhất trong cơn hoảng tháng hai: cắt nguyên liệu, đổi menu liên tục, giảm giá sập sàn. Người không có ngưỡng dừng thì mất 300 triệu thay vì 80 triệu.

Đọc đầy đủ: File 11, File 96, File 10 (ô 9 — ngưỡng dừng và kế hoạch B).

Ý 6 — Sau khai trương, mục tiêu là khách quen, và chủ phải làm việc “trên quán”

Làm gì: Đổi mục tiêu 90 ngày đầu từ “bán được nhiều ly” sang **“xây được tệp khách quen”**: biết tên khách, nhớ món, có thẻ tích điểm, hỏi mỗi khách mới “bạn biết quán từ đâu”. Song song, dành mỗi ngày một khoảng thời gian cố định ra khỏi quầy để làm bảy việc chỉ chủ quán làm được: đọc số liệu, kiểm soát tiền, kéo khách mới, tuyển và đào tạo, cải tiến quy trình, đàm phán nhà cung cấp, nếm thử chất lượng.

Vì sao nặng ký: Khách quen tạo ra 60–70% doanh thu của một quán nước, và phải mất ba đến sáu tháng mới hình thành. File 129 dùng ngày thứ 90 làm mốc đánh giá xu hướng, không phải mốc phải hòa vốn — quán mới thường chạm 55 ly quanh tháng thứ sáu (File 10, 11). Khi chạm hòa vốn, ít nhất 60% nên đến từ khách quen — với quán mẫu là khoảng 33 trong số 55 ly mỗi ngày. Giữ một khách quen tốn khoảng một ly tặng; kéo một khách mới bằng quảng cáo tốn khoảng 125.000 đồng. Còn người chủ đứng quầy 360 giờ mỗi tháng thì không còn giờ nào để làm những việc khiến quán lớn lên.

Đọc đầy đủ: File 129, File 114, File 125.

Sáu ý trên một trang

#	Ý cốt lõi	Câu hỏi tự kiểm trước khi ký mặt bằng / trước ngày khai trương	File
1	Vốn ba khối, dự phòng không cắt	Dự phòng của mình có ≥ 20% tổng vốn và nằm ở tài khoản riêng chưa?	4, 24, 95
2	Biết số hòa vốn trước khi ký	Mình nói được ngay, không cần tra, quán phải bán bao nhiêu ly mỗi ngày — đã gồm lương mình — chưa?	94, 1, 103
3	Đếm khách, biên an toàn 25%	Doanh thu thận trọng từ sáu buổi đếm có ≥ hòa vốn × 1,25 không? Tiền thuê có ≤ 15% doanh thu đó không?	25, 26, 27
4	Giá vốn đủ, khóa bằng SOP	Giá vốn từng món đã gồm bao bì, đá, hao hụt chưa? Món nào cũng có thẻ SOP chưa?	90, 91, 84
5	Đi hết thung lũng, có ngưỡng dừng	Quỹ dự phòng có gánh được kịch bản xấu sáu tháng không? Ngưỡng dừng đã viết ra giấy, ký tên chưa?	11, 96, 10
6	Khách quen, chủ làm “trên quán”	Mục tiêu 90 ngày của mình đo bằng số khách quen chưa? Mỗi ngày mình có giờ nào ra khỏi quầy không?	129, 114, 125

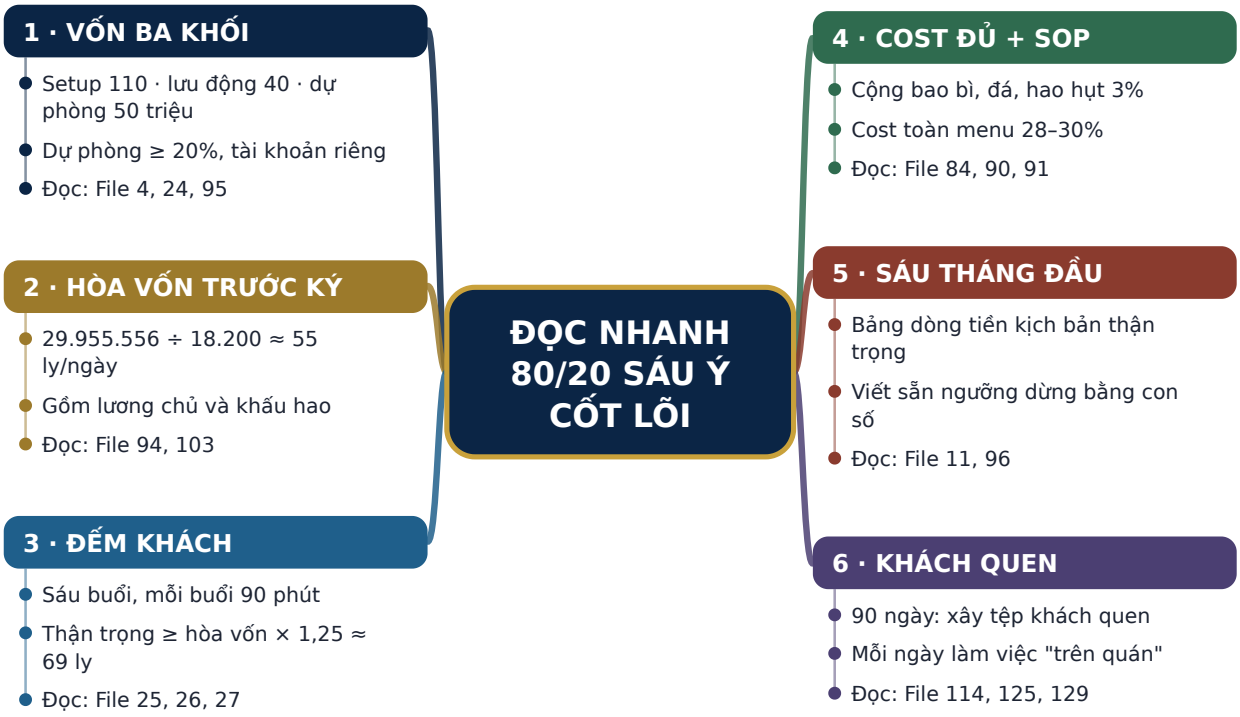
Chỉ cần một câu trả lời là “chưa” ở dòng 1, 2, 3 hoặc 5, hãy dừng việc ký kết lại và đọc file bên cạnh trước.

Ba lộ trình đọc theo thời gian bạn có

Lộ trình	Đọc gì, theo thứ tự nào	Làm xong thì bạn có gì
Hai giờ tối nay	Chương này → Bài test định vị → File 2 (7 câu hỏi) → File 94 (hòa vốn) → File 96 (dự phòng) → File 26 (đếm traffic)	Con số hòa vốn của chính bạn, quỹ dự phòng cần có, và biết mặt bằng đang nhắm cần được đếm thế nào trước khi cọc
Một tuần, mỗi tối một giờ	Tối 1: File 1, 2, 3 · Tối 2: File 4, 24 · Tối 3: File 25, 26, 27 · Tối 4: File 90, 91, 94 · Tối 5: File 11, 96, 10 · Tối 6: File 84, 114 · Tối 7: File 118, 129	Một bản kế hoạch một trang (File 10) điền đủ số, đủ để mang đi hỏi người đang làm quán hoặc trình cho người thân, người góp vốn
Trọn bộ	Đi theo Bản đồ 1, mỗi chặng đọc Module tương ứng; mở trang giới thiệu Module và sơ đồ tư duy trước, rồi đọc các file theo thứ tự bảng tra ở Bài test chỉ ra	Toàn bộ hành trình từ ý định đến ngày thứ 90 sau khai trương, kèm biểu mẫu Phụ lục C và năm file Excel đã điền bằng số của quán bạn

Dù chọn lộ trình nào, **đừng bỏ qua Ý 2 và Ý 5**. Biết con số hòa vốn trước khi ký giữ cho bạn không bước vào một mặt bằng không gánh nổi quán; có quỹ dự phòng và ngưỡng dừng viết sẵn giữ cho bạn, nếu có thua, chỉ thua một khoản đã biết trước — chứ không thua cả cơ nghiệp.

Trang kế tiếp là sơ đồ tư duy của chương Đọc nhanh 80/20.



Đừng bỏ Ý 2 và Ý 5: biết hòa vốn trước khi ký, có dự phòng và ngưỡng dừng

Sơ đồ tư duy chương Đọc nhanh 80/20 — sáu ý mang lại phần lớn giá trị

BÀI TEST ĐỊNH VỊ — BẠN ĐANG ĐỨNG Ở ĐÂU TRÊN HÀNH TRÌNH MỞ QUÁN?

Mười phút, một cây bút, và những con số thật của chính bạn — để biết nên mở file nào trước trong 129 file.

Trước khi bắt đầu

Bài test này không chấm bạn giỏi hay dở. Nó chỉ làm một việc: đặt bạn lên bản đồ, để bạn không phải đọc tuần tự 129 file mới biết mình thiếu gì.

Ba quy tắc khi làm:

1. **Làm bằng bút trên giấy**, hoặc in trang này ra. Con số viết tay khó tự lừa mình hơn con số nghĩ trong đầu.
2. **Không mở sách để tra.** Ô nào chưa biết, ghi "chưa biết". Một ô "chưa biết" là một thông tin quý: nó chỉ đúng chỗ bạn cần đọc.
3. **Điền số thật, không điền số mong muốn.** Vốn là tiền đang nằm trong tài khoản và chịu được mất, không phải tiền "chắc sẽ vay được". Số ly là số bạn đếm được hoặc đang bán được, không phải số bạn hy vọng.

Bài có bốn phần: điền số thật · tự chấm tám năng lực · xác định tệp và giai đoạn · tra bảng chọn file đọc trước.

Phần 1 — Những con số thật của bạn

Nếu bạn **chưa mở quán**, điền theo kế hoạch đang có. Nếu bạn **đang mở quán**, ô J điền số ly bán thực tế trung bình 14 ngày gần nhất. Nếu bạn **rót vốn cho người khác vận hành**, điền theo kế hoạch người đó trình — và đánh dấu những ô người đó không trả lời được.

```
A. Tổng vốn đang có (tiền nhàn rỗi, chịu được mất) ..... _________ triệu
B. Trong đó: vốn dự phòng, để ở tài khoản riêng ..... _________ triệu
C. Tỷ lệ dự phòng = B ÷ A ..... _________ %
D. Giá thuê mặt bằng đang nhắm (hoặc đang trả) / tháng ..... _________ triệu
E. Chi phí cố định / tháng, GỒM lương của bạn và khấu hao ..... _________ triệu
F. Giá bán trung bình một ly ..... _________ đồng
```

```
G. Cost % dự kiến (chưa tính được thì tạm ghi 30%) ..... _________ %
H. Lãi gộp một ly = F × (1 − G) ..... _________ đồng
I. Điểm hòa vốn = E ÷ H ÷ 30 ..... _________
ly/ngày
J. Số ly ước bán / ngày, kịch bản THẬN TRỌNG ..... _________
ly/ngày
   (từ sổ đếm thực địa; chưa đếm thì ghi "chưa đếm")
K. Biên an toàn = J ÷ I ..... _________ lần
L. Doanh thu thận trọng / tháng = J × F × 30 ..... _________ triệu
M. Tiền thuê ÷ doanh thu thận trọng = D ÷ L ..... _________ %
N. Ngưỡng dừng: lỗ lũy kế tối đa chấp nhận được ..... _________ triệu
```

Giờ soi bốn "đèn đỏ". Đánh dấu ô nào rơi vào cột bên phải:

Ô	Đèn xanh	Đèn đỏ — dừng mọi việc ký kết, đọc file bên cạnh trước	File
C	Dự phòng ≥ 20% tổng vốn	Dưới 20%, hoặc dự phòng đang để chung với tiền setup	24, 96
K	J ≥ I × 1,25 (biên an toàn từ 25% trở lên)	Dưới 1,25 lần, hoặc ô J ghi "chưa đếm"	26, 94
M	Tiền thuê ≤ 15% doanh thu thận trọng	Trên 20% là vùng đỏ; 15–20% là vùng cảnh giác	27

Ô	Đèn xanh	Đèn đỏ — dừng mọi việc ký kết, đọc file bên cạnh trước	File
N	Đã có con số, đã viết ra giấy	Để trống, hoặc ghi “chưa nghĩ tới”	96, 10

Để so: quán mẫu của sách có chi phí cố định 29.955.556 đồng, giá trung bình 26.000 đồng, cost 30%, lãi gộp 18.200 đồng — **hòa vốn 55 ly mỗi ngày**; muốn đủ biên an toàn 25% thì kịch bản thận trọng phải đạt khoảng **69 ly mỗi ngày**. Vốn 200 triệu của quán mẫu chia setup 110 – lưu động 40 – dự phòng 50 triệu (ô C = 25%); 50 triệu ấy chỉ bằng khoảng 1,7 tháng chi phí cố định, vừa đủ gánh sáu tháng đầu theo kịch bản thận trọng. Tiền thuê 10,5 triệu chỉ đạt ô M ≤ 15% khi doanh thu thận trọng khoảng 70 triệu/tháng (gần 90 ly/ngày).

Phần 2 — Tự chấm tám năng lực, thang 1 đến 10

Chấm mỗi năng lực một điểm từ 1 đến 10. Đừng chấm theo cảm giác “mình cũng biết sơ sơ” — chấm theo cột mô tả. Ở giữa hai mức mô tả thì chọn điểm ở giữa.

#	Năng lực	1–3 điểm nghĩa là	8–10 điểm nghĩa là	Điểm
1	**Vốn & dự phòng**	Chỉ biết một con số tổng, chưa tách ba khối	Có bảng setup – lưu động – dự phòng, dự phòng ≥ 20% và đã tách tài khoản	
2	**Mặt bằng**	Chọn vì “thấy đông”, chưa đếm, chưa chấm	Đã đếm sáu buổi, chấm phiếu 12 tiêu chí, biết điều khoản hợp đồng cần giữ	
3	**Pháp lý**	Chưa biết đăng ký ở đâu, vẫn nghĩ còn thuế khoán	Biết các bước đăng ký hộ kinh doanh, an toàn thực phẩm, nghĩa vụ thuế theo ngưỡng doanh thu, PCCC	
4	**Thiết kế & thiết bị**	Có ảnh decor mẫu, chưa có layout, chưa có danh sách máy	Có layout quầy theo dòng chảy, danh sách thiết bị kèm báo giá, lịch bảo trì	

#	Năng lực	1–3 điểm nghĩa là	8–10 điểm nghĩa là	Điểm
5	**Nguyên liệu, menu & công thức**	Menu dài theo sở thích, công thức "pha theo tay"	Menu 20–25 món khai trương theo vai trò, mỗi món có thẻ SOP, có hai nhà cung cấp so giá	
6	**Định giá & đọc số**	Chưa tính giá vốn từng ly, chưa có sổ quỹ	Biết giá vốn từng món đủ bao bì – đá – hao hụt, có sổ quỹ ngày, báo cáo lãi lỗ tháng	
7	**Vận hành & nhân sự**	Định tự làm hết hoặc giao người quen "trông giúp"	Có quy trình mở ca – đóng ca, kế hoạch tuyển, giáo án đào tạo ba ngày, lịch ca theo nhịp khách	
8	**Marketing & giữ khách**	Chỉ nghĩ tới ngày khai trương, định "mua 1 tặng 1"	Có kế hoạch khai trương 14 ngày, Google Maps, thẻ tích điểm, mục tiêu khách quen 90 ngày	

Khoanh tròn **năng lực có điểm thấp nhất**. Nếu hai năng lực bằng điểm nhau, chọn năng lực nằm ở hàng trên — thứ tự hàng đi theo thứ tự quyết định của hành trình mở quán: sai ở vốn và mặt bằng đắt hơn sai ở marketing.

Phần 3 — Bạn thuộc tệp nào, đang ở giai đoạn nào

Bốn tệp người đọc. Chọn một tệp mô tả bạn đúng nhất lúc này:

Tệp	Bạn là ai	Câu hỏi lớn nhất của bạn
Tệp 1	Sắp mở quán lần đầu, vốn khoảng 30–500 triệu, phần lớn tay ngang	Với số vốn này, mở gì, ở đâu, giữ lại bao nhiêu?
Tệp 2	Chủ quán đang mở, đang gồng lỗ hoặc lãi mỏng	Cắt gì, sửa gì trước, và bao giờ thì nên dừng?
Tệp 3	Phụ huynh, người thân xét kế hoạch mở quán của con em	Kế hoạch này có chỗ yếu nào, nên hỏi câu gì?
Tệp 4	Nhà đầu tư rót vốn, quản lý từ xa	Làm sao biết quán lãi thật, tiền không thất thoát, quán chạy khi chủ vắng?

Bảy giai đoạn. Khoanh giai đoạn bạn (hoặc quán bạn đang xét) đang đứng:

Giai đoạn	Câu bạn đang tự nói	Module chính	File Excel hay dùng
1	“Mình đang cân nhắc, chưa quyết có mở hay không”	Module 1 (File 1–12)	—
2	“Quyết mở rồi — có chừng này vốn thì làm mô hình gì?”	Module 2 (File 13–24)	File 24, 95
3	“Mình đang đi tìm mặt bằng”	Module 3 (File 25–36)	File 103
4	“Có mặt bằng rồi, bắt đầu setup”	Module 4, 5, 6 (File 37–75)	File 95
5	“Đang xây menu và công thức”	Module 7 (File 76–89)	File 89
6	“Cần định giá và quản lý tiền”	Module 8 (File 90–103)	Cả năm file
7	“Sắp khai trương, hoặc đã khai trương”	Module 9, 10 (File 104–129)	File 98

Người tệp 2 gần như luôn ở giai đoạn 6 hoặc 7, dù quán đã mở lâu. Người tệp 3 và tệp 4 hãy khoanh giai đoạn **của kế hoạch** đang được trình.

Phần 4 — Bảng tra: bạn nên mở file nào trước

Lấy **năng lực thấp nhất** ở Phần 2 (hàng) gặp **tệp của bạn** ở Phần 3 (cột). Ô giao nhau là hai, ba file nên đọc đầu tiên, theo đúng thứ tự ghi.

Năng lực thấp nhất	Tệp 1 — sắp mở lần đầu	Tệp 2 — đang gồng lỗ	Tệp 3 — phụ huynh, người thân	Tệp 4 — nhà đầu tư từ xa
1. Vốn & dự phòng	File 4, 24, 96	File 96, 97, 98	File 4, 10, 96	File 95, 24, 103
2. Mặt bằng	File 25, 26, 28	File 27, 28	File 26, 27	File 25, 26, 27
3. Pháp lý	File 31, 32, 36	File 33, 36	File 36, 31	File 36, 33, 108
4. Thiết kế & thiết bị	File 38, 39, 50	File 39, 62, 100	File 48, 24	File 48, 49, 60
5. Nguyên liệu, menu & công thức	File 76, 84, 70	File 84, 91, 102	File 76, 84	File 84, 73, 70
6. Định giá & đọc số	File 90, 94, 92	File 94, 98, 101	File 94, 11	File 98, 103, 102
7. Vận hành & nhân sự	File 104, 105, 109	File 114, 99, 108	File 3, 114	File 115, 105, 99
8. Marketing & giữ khách	File 118, 119, 120	File 129, 124, 125	File 129, 128	File 128, 122, 129

Hai luật ưu tiên đè lên bảng tra:

- **Có đèn đỏ ở ô C, K hoặc N của Phần 1** → bất kể điểm năng lực, đọc **File 94 và File 96 trước**, rồi mới quay lại bảng tra.
- **Đang ở giai đoạn 1** → đọc File 2 (bảy câu hỏi trước khi bỏ vốn) trước mọi file khác. Nhiều người đọc xong Module 1 và quyết định chưa mở — đó là một quyết định tốt, không phải bỏ cuộc.

Đọc xong các file trong ô, quay lại chấm lại năng lực đó. Khi nó lên từ 6 điểm trở lên, chuyển sang năng lực thấp kế tiếp.

Ba người đã làm bài này

Để bạn hình dung, đây là cách ba nhân vật ở Lời nói đầu điền bài — họ là nhân vật minh họa, số của họ là số ví dụ.

Khánh Ly (tệp 1, giai đoạn 2). Vốn A là 200 triệu — 120 triệu của em, cộng 80 triệu nếu mẹ đồng ý góp. Dự phòng B em định để 30 triệu, tức 15%: **đèn đỏ ở ô**

C. Chi phí cố định ước 29,5 triệu đã gồm lương em, giá trung bình 25.000 đồng, cost tạm 30%, lãi gộp 17.500 đồng mỗi ly — hòa vốn khoảng 56 ly mỗi ngày. Ô J em ghi "chưa đếm": **đèn đỏ ở ô K**. Năng lực thấp nhất của em là mặt bằng (3 điểm), trong khi công thức thì em tự chấm 8. Theo luật ưu tiên, Khánh Ly đọc File 94 và 96 trước, rồi theo ô "Mặt bằng × Tệp 1": File 25, 26, 28.

> — *"Con tưởng con thiếu tiền,"* Khánh Ly nói với mẹ sau khi làm xong. *"Hóa ra con thiếu mấy buổi ngồi đếm khách."*

Chị Hạnh Dung (tệp 2, giai đoạn 7). Vốn 210 triệu, dự phòng còn lại chưa tới 15 triệu: đèn đỏ ô C. Hòa vốn 55 ly, đang bán 36 ly: biên an toàn K = 36 ÷ 55 ≈ 0,65 lần — đèn đỏ ô K. Ô N để trống: đèn đỏ thứ ba. Năng lực thấp nhất là "Định giá & đọc số" (2 điểm — chị có sổ nhưng chưa bao giờ tính giá vốn từng món). Chị đọc File 94, 96, rồi File 98 và 101 — trước khi quyết định có giảm giá hay không.

Anh Quốc Bảo (tệp 4, giai đoạn 3). Anh điền theo kế hoạch người bạn gửi. Người bạn trả lời đủ ô A, D, F, nhưng ô E không có lương chủ, và ô J là "khu này đông lắm anh". Năng lực thấp nhất anh chấm cho kế hoạch là vận hành (3 điểm), vì người bạn vẫn đang đi làm toàn thời gian. Anh đọc File 94, 96 theo luật ưu tiên, rồi File 115, 105, 99 — và gửi lại cho bạn bảng ô A đến N, đề nghị điền đủ trước khi nói chuyện góp vốn.

Còn cô Thơm thì không cần điền bài cho mình. Cô cầm bài của Khánh Ly, nhìn vào hai ô đỏ, và biết chính xác phải hỏi con điều gì.

Làm Lần 1 bài kiểm tra 30 câu ở Phụ lục E ngay bây giờ

Bạn vừa có bản đồ: những con số của mình, năng lực yếu nhất, tệp và giai đoạn, và hai ba file nên đọc trước. Trước khi mở file đầu tiên, hãy làm thêm một việc mười lăm phút: **lật tới Phụ lục E và làm Lần 1 bài kiểm tra 30 câu** — ngay bây giờ, chưa đọc gì thêm, không mở sách để tra, mỗi câu dưới một phút.

Ghi đáp án vào cột "Lần 1" của phiếu trả lời, chưa xem bảng đáp án. Điểm Lần 1 thấp là chuyện bình thường; mục đích là tìm ra chỗ hổng, không phải lấy điểm cao. Khi đọc xong những file bảng tra chỉ cho bạn — hoặc đọc xong cả cuốn — bạn sẽ làm Lần 2 trên cùng tờ phiếu. Khoảng cách giữa hai con số ấy là thứ cuốn sách đã thật sự để lại trong bạn.