

CẨM NANG CHO CHỦ LOCAL BRAND VIỆT

CHỌN SAI XƯỞNG MẤT CẢ THƯƠNG HIỆU

12 checklist chọn nhà cung cấp sản xuất
& 50 bài học kinh doanh thời trang

“Cuốn sách tôi ước có được khi bắt đầu.”

TÁC GIẢ

anh Dĩ — HYPO GROUP

Mục lục

Lời ngỏ — Tại sao tôi viết cuốn sách này	5
Lời mở đầu — Đêm bạn ôm 500 chiếc áo lỗi	7
Cuốn sách này dành cho ai — không dành cho ai	12
Cách đọc cuốn sách này	13
Mục lục	14
PHẦN 1 — 12 CHECKLIST CHỌN & KIỂM NHÀ CUNG CẤP	15
Checklist 1 — Năng lực sản xuất thật (không phải lời hứa)	16
Checklist 2 — Chất lượng & tính đồng đều giữa các lô	22
Checklist 3 — MOQ & khả năng nhận đơn nhỏ cho brand mới	27
Checklist 4 — Minh bạch giá & báo giá chi tiết (chống đội giá phát sinh)	33
Checklist 5 — Mẫu trước sản xuất (sample / pre-production)	39
Checklist 6 — Vải & nguyên phụ liệu	44
Checklist 7 — In ấn, thêu & xử lý bề mặt	48
Checklist 8 — Tiến độ & cam kết thời gian giao (lead time)	53
Checklist 9 — Giao tiếp, đầu mối & trách nhiệm khi có sự cố	58
Checklist 10 — Bảo mật mẫu & đạo đức nghề	64
Checklist 11 — Tài chính, đặt cọc & điều khoản thanh toán	70
Checklist 12 — Khả năng đồng hành & mở rộng dài hạn	75
Chốt Phần 1 — Bảng điểm chọn xưởng	81
PHẦN 2 — 50 BÀI HỌC KINH DOANH THỜI TRANG	84
Nhóm A — Định vị & thương hiệu	85
Bài học 1 — Local brand không chết vì thiếu vốn — chết vì không có bản sắc	85
Bài học 2 — Chọn ngách hẹp trước, mở rộng sau	86
Bài học 3 — Câu chuyện thương hiệu bán được nhiều hơn cái áo	88
Bài học 4 — Đùng cạnh tranh bằng giá — cạnh tranh bằng giá trị	89
Bài học 5 — Khách mua "phiên bản họ muốn trở thành", không mua vải	91
Bài học 6 — Nhất quán từ cái tag đến caption	92
Bài học 7 — Một brand nói với tất cả là nói với không ai	94
Bài học 8 — Tên & logo dễ nhớ, đăng ký bảo hộ sớm	95
Bài học 9 — Xây tệp khách trung thành hơn chạy theo người lạ	96

Bài học 10 — Uy tín xây bằng lần giao hàng thứ 100, không phải thứ 1.	98
Nhóm B — Sản phẩm & sản xuất	100
Bài học 11 — Sản phẩm cốt lõi phải "đỉnh" trước khi mở rộng danh mục.	100
Bài học 12 — Form dáng (fit) là vua — sai form là mất khách	101
Bài học 13 — Đẹp trên hình chưa chắc đẹp khi mặc — luôn duyệt mẫu thật.	103
Bài học 14 — Kiểm soát chất lượng từng lô, đừng tin mãi lô đầu	104
Bài học 15 — Tồn kho là nghĩa địa của tiền mặt.	106
Bài học 16 — Làm ít, bán hết, rồi nhân lên (test nhỏ trước)	108
Bài học 17 — Chuẩn hoá size & tech pack để không "tam sao thất bản".	110
Bài học 18 — Nguyên phụ liệu quyết định 70% cảm nhận chất lượng.	112
Bài học 19 — Biết khi nào tự làm, khi nào thuê ngoài (gia công)	114
Bài học 20 — Lỗi sản phẩm xử lý nhanh & tử tế sẽ giữ được khách.	116
Nhóm C — Giá & tài chính	119
Bài học 21 — Biết giá thành thật từng sản phẩm trước khi định giá bán.	119
Bài học 22 — Định giá theo giá trị, không theo "chi phí cộng phần trăm".	121
Bài học 23 — Dòng tiền quan trọng hơn lợi nhuận trên giấy	124
Bài học 24 — Đừng để tiền chết trong hàng tồn và công nợ	126
Bài học 25 — Giữ biên lợi nhuận gộp đủ để sống và tái đầu tư.	128
Bài học 26 — Giảm giá là con dao hai lưỡi — dùng có chiến lược	130
Bài học 27 — Tính đủ chi phí ẩn (đổi trả, hư hỏng, ship, phí sàn)	132
Bài học 28 — Vốn lưu động: cân giữa cọc xưởng và tiền thu khách.	134
Bài học 29 — Tách bạch tiền cá nhân và tiền doanh nghiệp	136
Bài học 30 — Con số quản trị: nhìn mỗi tuần, đừng đợi cuối năm.	138
Nhóm D — Bán hàng và marketing	140
Bài học 31 — Bán được hàng mới là thương hiệu, còn lại là sở thích	140
Bài học 32 — Điều đặn thắng xuất sắc thất thường	141
Bài học 33 — Ảnh và video sản phẩm là nhân viên bán hàng 24/7.	143
Bài học 34 — Hiểu phễu: người lạ → quan tâm → khách → khách trung thành .	145
Bài học 35 — Chăm khách cũ rẻ hơn tìm khách mới nhiều lần	147
Bài học 36 — Feedback thật của khách là vũ khí chuyển đổi mạnh nhất.	149
Bài học 37 — Đa kênh, nhưng phải làm chủ một kênh sở hữu dữ liệu khách.	150
Bài học 38 — Drop và livestream tạo cao trào — nền tảng vẫn là sản phẩm	152
Bài học 39 — Đừng đốt tiền ads khi chưa có sản phẩm và offer đúng	154
Bài học 40 — Thu thập dữ liệu khách từ ngày đầu tiên	156
Nhóm E — Vận hành, đội nhóm và mở rộng	158
Bài học 41 — Quy trình hoá để nhân bản — đừng ôm hết vào đầu chủ	158
Bài học 42 — Tuyển theo thái độ, đào tạo kỹ năng sau.	159

Bài học 43 – Chọn đối tác sản xuất là quyết định sống còn	160
Bài học 44 – Không đo thì không cải thiện được	162
Bài học 45 – Quyết định bằng số liệu, không bằng cảm tính	163
Bài học 46 – Sai thì sửa nhanh, đừng cố đấm ăn xôi	164
Bài học 47 – Chỉ mở rộng khi hệ thống đã vững	166
Bài học 48 – Giữ chữ tín với xưởng và nhà cung cấp như với khách	167
Bài học 49 – Sức khoẻ và sự bền bỉ của người chủ là tài sản lớn nhất	169
Bài học 50 – Xây một doanh nghiệp bán được – không phụ thuộc vào một mình bạn	170
Lời kết – Thương hiệu của bạn xứng đáng với một người sản xuất tử tế	173
Nếu bạn muốn một xưởng đã vượt qua cả 12 checklist này	175
Về tác giả – về HYPO GROUP	177
Phụ lục – Bộ 12 checklist rút gọn 1 trang (in ra mang đi gặp xưởng)	178

Lời ngỏ — Tại sao tôi viết cuốn sách này

Tôi làm nghề sản xuất thời trang.

Không phải làm thương hiệu. Làm cái phần đứng sau thương hiệu.

Cái phần mà khách của bạn không bao giờ nhìn thấy — nhưng lại quyết định họ có quay lại hay không.

Suốt 8 năm trong xưởng, tôi gặp đủ loại chủ brand.

Có người trẻ măng, mới ra trường, ôm một ý tưởng cháy bỏng.

Có người bỏ việc văn phòng lương cao để đi theo giấc mơ áo quần.

Có người đã bán được vài trăm đơn, đang muốn lên tầm.

Họ giỏi.

Sản phẩm họ nghĩ ra thật sự hay.

Gu thẩm mỹ tốt, câu chuyện thương hiệu chạm, ads chạy ra đơn.

Vậy mà nhiều người trong số họ... chết.

Không phải chết vì hết ý tưởng.

Không phải chết vì thị trường xấu.

Mà chết vì chọn sai người đứng sau lưng mình — chọn sai xưởng.

Tôi đã chứng kiến cảnh đó nhiều lần đến mức không đếm nổi.

Một bạn brand nữ, mẫu đẹp, cháy hàng ngay đợt mở bán. Rồi lô hai form lệch, chất vải mỏng đi, khách trả hàng ầm ầm. Ba tháng sau, fanpage im lặng. Brand biến mất.

Một bạn khác gom hết vốn đặt xưởng làm 1.000 áo. Xưởng giao trễ hai tuần — trễ đúng mùa. Hàng về thì mùa đã qua. Vốn nằm chết trong kho.

Tôi nhìn những chuyện đó và thấy tiếc.

Tiếc vì họ đâu có làm gì sai với khách hàng.

Họ chỉ chọn sai một mắt xích. Mắt xích sản xuất.

Và cái giá phải trả không phải là một lô hàng lỗi.

Cái giá là cả thương hiệu.

Là niềm tin của khách — thứ mất đi rồi rất khó lấy lại.

Tôi viết cuốn sách này vì một lý do đơn giản.

Tôi không muốn bạn phải trả cái học phí đó.

Học phí bằng tiền thì còn kiếm lại được.

Học phí bằng cả thương hiệu thì không.

Những gì tôi viết ở đây, tôi ước có ai đó nói cho tôi nghe khi tôi mới vào nghề.

Không ai nói cả. Tôi tự vấp, tự đau, tự học.

Giờ tôi ngồi ở phía bên kia — phía cái xương.

Tôi biết xương giấu gì.

Tôi biết chỗ nào bạn dễ bị lừa, chỗ nào bạn dễ tự lừa mình.

Cuốn sách này là tất cả những gì tôi biết, nói thẳng, không giữ lại.

Đọc xong, bạn sẽ không còn bước vào một xương lạ với đôi mắt nhắm nữa.

Lời mở đầu — Đêm bạn ôm 500 chiếc áo lỗi

Hãy tưởng tượng.

Đây là ví dụ, nhưng nó xảy ra thật, với rất nhiều người, mỗi tháng.

Chín giờ tối. Xưởng vừa giao hàng.

Thùng carton chất đầy phòng khách của bạn. Năm trăm chiếc áo. Lô đầu tiên của thương hiệu mà bạn áp ủ suốt một năm.

Tay bạn run run rạch băng keo thùng đầu tiên.

Bạn đã đợi khoảnh khắc này lâu lắm rồi.

Bạn rút ra chiếc áo trên cùng.

Và tim bạn hẫng một nhịp.

Màu không đúng.

Trên hình mẫu, nó là màu xanh rêu trầm — cái màu bạn chọn đi chọn lại cả tuần. Trên tay bạn, nó ngả xanh lá, sáng và rẻ tiền.

Bạn tự trấn an. Chắc do ánh đèn.

Bạn lật chiếc thứ hai. Cùng màu sai đó.

Chiếc thứ ba. Cũng vậy.

Bạn cầm lên soi kỹ. Đường may cổ áo lệch. Một bên cao, một bên thấp.

Cái logo in trước ngực — bạn cào nhẹ móng tay. Lốp in bong ra một góc.

Bạn xé thùng thứ hai. Rồi thùng thứ ba.

Áo size M mà rộng như size L. Có chiếc thân dài, có chiếc thân ngắn — cùng một size mà không chiếc nào giống chiếc nào.

Bạn ngồi bệt xuống sàn, giữa đống áo.

Và bạn nhớ ra.

Tuần sau là ngày drop. Bạn đã đăng đếm ngược trên trang. Khách đã comment "hóng".

Bạn đã thu cọc của mấy chục đơn đặt trước.

Bạn đang chạy ads. Tiền ads mỗi ngày vẫn trừ đều trong tài khoản.

Và bây giờ, trên sàn nhà, là năm trăm chiếc áo bạn không thể bán.

Bạn nhắn cho xưởng.

"Anh ơi hàng bị lỗi màu với lệch form ạ."

Tin nhắn hiện "đã xem".

Không ai trả lời.

Đó là khoảnh khắc mà không một khoá học kinh doanh nào dạy bạn.

Khoảnh khắc bạn nhận ra: thương hiệu là của bạn, nhưng chất lượng nằm trong tay người khác.

Tôi kể cảnh này ra vì tôi muốn bạn thấy nó rõ — trước khi nó xảy ra với bạn.

Bởi vì "chọn sai xưởng" không phải một rủi ro mơ hồ.

Nó là một chuỗi những đêm rất cụ thể như đêm đó.

Để tôi liệt kê ra cho bạn. Những nỗi đau này tôi đã thấy tận mắt, không phải bịa:

Giao trễ, lỗ cả mùa.

Bạn canh drop đúng đợt lạnh. Xưởng giao chậm ba tuần. Hàng về thì trời đã ấm. Nguyên một mùa vốn nằm chết trong kho.

Lô đầu một kiểu, lô sau một kiểu.

Lô mẫu đẹp mê. Bạn tin tưởng đặt số lượng lớn. Lô đại trà về, chất khác hẳn. Khách mua lần đầu khen, mua lần hai chửi.

Đội giá phút chót.

Báo giá ban đầu một mức. Đến lúc gần giao, xưởng báo "phát sinh": phí vải lên, phí in thêm, phí này phí kia. Bạn đã lỡ, không quay đầu được, đành cắn răng trả.

MOQ ép bạn ôm hàng.

Bạn chỉ cần 200 áo để test thị trường. Xưởng bắt đặt tối thiểu 1.000. Bạn gồng đặt. 800 áo còn lại nằm phủ bụi, chôn hết vốn xoay vòng.

Mẫu của bạn bị copy bán ra ngoài.

Bạn nghĩ ra một thiết kế tâm huyết. Vài tháng sau thấy đúng cái áo đó bán đầy chợ mạng, rẻ hơn của bạn. Xưởng lấy mẫu của bạn làm cho người khác.

Xưởng biến mất, ôm luôn cọc.

Bạn chuyển cọc 50%. Vài hôm sau, số điện thoại không liên lạc được. Fanpage xưởng gỡ. Tiền đi, hàng không về.

Khách một đi không trở lại.

Một khách nhận áo lỗi. Họ không complain. Họ chỉ lặng lẽ không mua nữa. Và họ kể cho bạn bè. Bạn mất không phải một khách — mất cả một vòng tròn quanh họ.

Review một sao.

Một dòng đánh giá: "Chất lượng không như hình, form xấu." Nằm chình ỉnh dưới trang bán. Trăm nghìn tiền ads kéo khách vào, đọc dòng đó, thoát ra.

Bạn thấy điểm chung chưa?

Không cái nào trong số này là lỗi ý tưởng của bạn.

Không cái nào là lỗi gu thẩm mỹ của bạn.

Không cái nào là lỗi marketing của bạn.

Tất cả đều đến từ một quyết định duy nhất: bạn đã trao thương hiệu của mình cho nhầm người sản xuất.

Đây là sự thật đáng mà tôi cần bạn khắc vào đầu:

Sản phẩm bán ra mang tên BẠN. Nhưng chất lượng nằm trong tay người khác.

Khách không biết cái xưởng nào làm ra chiếc áo.

Khách chỉ biết thương hiệu của bạn.

Áo lỗi — họ trách bạn.

Form xấu — họ chê bạn.

Giao trễ — họ giận bạn.

Cái xưởng đứng sau tấm màn. Còn bạn đứng trước ánh đèn, hứng hết.

Cho nên, chọn xưởng không phải là đi mua dịch vụ rẻ nhất.

Chọn xưởng là chọn người sẽ nắm giữ danh dự thương hiệu của bạn trong tay họ.

Đó là một quyết định sống còn. Không phải một cuộc đi chợ.

Người mới thường hỏi sai câu.

Họ hỏi: "Xưởng nào rẻ nhất?"

Đáng lẽ phải hỏi: "Xưởng nào tôi tin được để giao cả thương hiệu?"

Rẻ mà giao trễ, rẻ mà lỗi lô, rẻ mà ôm cọc bỏ chạy — thì cái rẻ đó là cái đắt nhất đời bạn.

Giờ tới phần tôi muốn bạn nghe kỹ.

Có một tin tốt.

Tất cả những nỗi đau tôi vừa kể — chúng để lại dấu vết. Trước khi xảy ra.

Cái xưởng sẽ giao trễ, bạn nhìn ra được từ trước — nếu biết hỏi đúng câu về năng lực thật.

Cái xưởng lô đầu khác lô sau, bạn nhận diện được — nếu biết kiểm mẫu đúng cách.

Cái xưởng đội giá, bạn chặn được — nếu biết bắt báo giá chi tiết ngay từ đầu.

Cái xưởng ăn cắp mẫu, bạn phòng được — nếu biết ràng buộc đúng chỗ.

Không có xưởng nào lừa được bạn nếu bạn biết trước phải nhìn vào đâu.

Đó chính là cuốn sách này.

Không phải lý thuyết. Là checklist.

Mười hai bảng kiểm, để bạn cầm theo khi đi gặp xưởng.

Mỗi bảng soi một chỗ mà xưởng dễ giấu bạn nhất.

Bạn không cần trở thành chuyên gia sản xuất.

Bạn chỉ cần biết đúng câu hỏi để hỏi, và biết câu trả lời nào là dấu hiệu nguy hiểm.

Đọc xong Phần 1, bạn sẽ không bao giờ bước vào một xưởng lạ mà nhắm mắt trao thương hiệu nữa.

Và đó mới là một nửa cuốn sách.

Lật trang. Ta bắt đầu.

Cuốn sách này dành cho ai — không dành cho ai

Dành cho bạn, nếu:

- Bạn đang xây một local brand thời trang, hoặc sắp bắt đầu.
- Bạn phải đi tìm xưởng, tìm nhà cung cấp để sản xuất sản phẩm của mình.
- Bạn vốn mỏng, không có tiền để trả học phí bằng những lô hàng lỗi.
- Bạn từng bị xưởng giao trễ, sai form, đội giá, hoặc ôm cọc — và không muốn lặp lại.
- Bạn giỏi làm thương hiệu, giỏi bán hàng, nhưng thấy mù mờ khi bước vào chuyện sản xuất.

Không dành cho bạn, nếu:

- Bạn tìm một công thức làm giàu nhanh, không cần làm thật.
- Bạn muốn xưởng nào rẻ nhất bất chấp chất lượng — sách này sẽ làm bạn khó chịu.
- Bạn đã có nhà máy riêng, chủ động toàn bộ khâu sản xuất.
- Bạn tìm lý thuyết học thuật. Đây là sách của người làm nghề, viết cho người làm nghề.

Cách đọc cuốn sách này

Cuốn sách chia làm hai phần. Đọc theo thứ tự, hoặc nhảy vào phần bạn cần trước — tùy bạn.

Phần 1 — 12 checklist thực chiến để chọn và kiếm xưởng.

Đây là phần bạn dùng ngay. Mỗi checklist soi một khía cạnh của xưởng: năng lực, chất lượng, giá, mẫu, tiến độ, bảo mật... Mỗi cái đi kèm câu hỏi để hỏi và dấu hiệu nguy hiểm cần tránh.

Gợi ý dùng: In 12 checklist này ra giấy. Cầm theo khi đi gặp xưởng. Đánh dấu từng mục ngay tại chỗ. Đừng tin trí nhớ — trí nhớ sẽ phản bội bạn khi xưởng nói ngọt.

Phần 2 — 50 bài học kinh doanh thời trang để brand sống và lớn.

Chọn đúng xưởng mới là giữ được thân. Muốn brand lớn, bạn cần nhiều hơn thế. 50 bài học này là những gì tôi gom được sau nhiều năm nhìn brand sống và brand chết — về định vị, sản phẩm, giá, bán hàng, vận hành.

Đọc Phần 1 để không chết.

Đọc Phần 2 để lớn.

Một lời dặn: đừng chỉ đọc. Hãy gạch chân, ghi chú, cãi lại tôi bên lề trang. Cuốn sách này chỉ có giá trị khi bạn mang nó vào việc thật.

Mục lục

PHẦN 1 – 12 CHECKLIST CHỌN & KIỂM XỬ

1. Năng lực sản xuất thật (không phải lời hứa)
2. Chất lượng & tính đồng đều giữa các lô
3. MOQ & khả năng nhận đơn nhỏ cho brand mới
4. Minh bạch giá & báo giá chi tiết (chống đội giá phát sinh)
5. Mẫu trước sản xuất (sample / pre-production)
6. Vải & nguyên phụ liệu (nguồn gốc, GSM, độ co)
7. In ấn, thêu & xử lý bề mặt (độ bền, bong tróc, lệch màu)
8. Tiến độ & cam kết thời gian giao (lead time)
9. Giao tiếp, đầu mối & trách nhiệm khi có sự cố
10. Bảo mật mẫu & đạo đức nghề (chống ăn cắp mẫu)
11. Tài chính, đặt cọc & điều khoản thanh toán
12. Khả năng đồng hành & mở rộng dài hạn

PHẦN 2 – 50 BÀI HỌC KINH DOANH THỜI TRANG

- Nhóm A: Định vị & thương hiệu
- Nhóm B: Sản phẩm & sản xuất
- Nhóm C: Giá & tài chính
- Nhóm D: Bán hàng & marketing
- Nhóm E: Vận hành, đội nhóm & mở rộng

PHẦN 1 — 12 CHECKLIST CHỌN & KIỂM NHÀ CUNG CẤP

Bạn đang cầm cả thương hiệu của mình đặt vào tay một xưởng bạn chưa từng làm chung.

Mười hai checklist này là bộ lọc để bạn không phải trả học phí bằng chính lô hàng đầu tiên — bằng tiền cọc, bằng đơn giao trễ, bằng khách bỏ đi vì form sai.

Đọc kỹ bốn cái đầu: chúng chặn 80% cú vấp làm chủ brand mới gục ngay lô một. Bắt đầu.

Cảnh đầu mở đầu

Bạn tìm được một xưởng qua Facebook.

Chat vài câu, bên kia trả lời nhanh, dễ thương, "gì cũng làm được em ơi".

Bạn mừng. Bạn chốt. Bạn chuyển cọc.

Ba tuần sau, ngày hẹn giao, bạn nhắn hỏi hàng.

"Đang lên chuyên em nha, kẹt tí."

Thêm một tuần. "Máy hư." Thêm một tuần nữa. "Thợ nghỉ Tết sớm."

Rồi hàng về.

Đường may lệch, form áo bai ra như bao bố, cổ áo mỗi cái một kiểu.

Bạn gọi điện, giọng bên kia đã khác.

Lúc này bạn mới hiểu: cái xưởng "gì cũng làm được" đó thật ra chưa từng may đúng loại áo của bạn bao giờ.

Họ nhận đại. Rồi đẩy cho một tổ vệ tinh nào đó bạn không biết mặt.

Và bạn — người mới, vốn mỏng — đang gánh toàn bộ hậu quả.

Vi sao mục này quyết định sống còn

Câu "gì cũng làm được" là câu nói dối phổ biến nhất trong ngành này.

Một xưởng may giỏi áo thun trơn chưa chắc may nổi một chiếc sơ mi có ply, có chiết.

Một xưởng quen hàng gia công số lượng lớn cho nhãn nước ngoài chưa chắc chịu ngồi làm đơn 100 cái cho bạn.

Máy móc khác nhau. Tay nghề thợ khác nhau. Kinh nghiệm với từng loại vải khác nhau.

Năng lực sản xuất không phải một lời hứa qua tin nhắn.

Nó là thứ có thể nhìn thấy, sờ được, đếm được.

Là bao nhiêu chuyền đang chạy.

Là mỗi chuyền bao nhiêu người, chạy được bao nhiêu cái một ngày.

Là loại máy nào — máy 1 kim, máy 2 kim, máy vắt sổ, máy kansai, máy thùa khuy đính cúc — vì mỗi loại sản phẩm cần một dàn máy khác nhau.

Là họ ĐÃ TỪNG làm đúng loại sản phẩm của bạn chưa, hay bạn là con chuột bạch đầu tiên.

Tôi nói thẳng.

Nếu bạn làm áo hoodie nỉ mà xưởng chỉ quen may áo thun cotton mỏng, họ sẽ vật lộn với cái mũ, với dây kéo, với đường diễu.

Lô đầu có thể họ ráng làm đẹp để giữ bạn.

Nhưng khi vào số lượng, cái yếu kém tay nghề sẽ lộ ra hết.

Còn một chuyện nữa ít người mới biết.

Rất nhiều "xưởng" bạn thấy trên mạng thực chất là môi giới.

Họ nhận đơn của bạn rồi rải cho các tổ may nhỏ ở nhà.

Bạn nghĩ mình làm việc với một xưởng có 5 chuyền.

Thực tế đơn của bạn nằm rải rác ở ba cái nhà trọ, mỗi nơi vài cái máy, không ai chịu trách nhiệm cuối cùng.

Đó là lý do bạn phải đi thăm xưởng tận nơi. Không có ngoại lệ.

Bảng kiểm — soát trước khi chốt xưởng

- Xác nhận xưởng có xưởng THẬT, có địa chỉ cụ thể, không phải chỉ một trang Facebook
- Đã đi thăm xưởng tận nơi (hoặc video call quay trực tiếp khu sản xuất nếu ở xa)
- Đếm được số chuyền may đang hoạt động, không phải chuyền để trưng
- Biết mỗi chuyền bao nhiêu công nhân, ước lượng công suất cái/ngày

- Nhìn thấy dàn máy phù hợp với sản phẩm của bạn (vắt sổ, kansai, thùa khuy, máy 2 kim...)
- Xác nhận xưởng ĐÃ TỪNG sản xuất đúng loại sản phẩm bạn định làm (thun/sơ mi/hoodie/quần...)
- Xem tận tay mẫu họ đã làm cho khách khác cùng loại sản phẩm
- Hỏi rõ đơn của bạn được may TẠI xưởng hay đẩy cho tổ vệ tinh bên ngoài
- Biết ai là người trực tiếp phụ trách đơn của bạn (tên, số điện thoại, vai trò)
- Xác nhận xưởng còn chỗ trống trong lịch sản xuất cho đơn của bạn, không phải "nhận rồi xếp hàng vô tận"
- Kiểm tra xưởng có kinh nghiệm với loại vải bạn dùng (thun cotton, cá sấu, nỉ, kate, jean...)
- Quan sát xưởng có ngăn nắp, có khu QC riêng, có kho vải gọn gàng không
- Hỏi công suất tối đa/tháng để biết khi bạn scale lên họ có gánh nổi không

Những câu bạn **PHẢI** hỏi xưởng

- **"Xưởng mình đã từng làm loại sản phẩm này cho brand nào chưa? Cho em xem mẫu thật được không?"**
 - Trả lời tốt nghe như thế nào: họ lôi ra mẫu thật, kể tên loại brand (không cần tên riêng), nói rõ đã làm bao nhiêu lô, gặp khó ở đâu và xử lý ra sao.
 - Trả lời đáng lo nghe như thế nào: "Gì cũng làm được em", "Nhiều lắm không nhớ hết", nhưng không đưa ra được một mẫu thật nào.
- **"Xưởng có bao nhiêu chuyên, mỗi chuyên chạy được bao nhiêu cái một ngày cho sản phẩm như của em?"**
 - Trả lời tốt: con số cụ thể, có phân biệt theo độ khó sản phẩm.
 - Trả lời đáng lo: né con số, chỉ nói "làm nhanh lắm", "yên tâm đi".

• **"Đơn của em sẽ được may ngay tại xưởng này hay gửi ra ngoài?"**

- Trả lời tốt: mình bạch, nếu có công đoạn thuê ngoài (in, thêu) thì nói rõ ai làm, ở đâu.
- Trả lời đáng lo: ậm ừ, đổi chủ đề, hoặc khẳng định "hết tại đây" nhưng bạn nhìn xưởng không đủ máy.

• **"Ai là người phụ trách trực tiếp đơn của em, em liên hệ ai khi có việc?"**

- Trả lời tốt: một cái tên, một số điện thoại, một vai trò rõ ràng.
- Trả lời đáng lo: "cứ nhắn page nha em", không có đầu mối con người cụ thể.

• **"Hiện xưởng đang chạy những đơn gì, lịch của em sẽ vào khoảng nào?"**

- Trả lời tốt: họ có lịch sản xuất, biết xếp đơn bạn vào đâu, cho mốc thời gian thật.
- Trả lời đáng lo: "nhận hết, làm hết", nghe thì sảng nhưng nghĩa là bạn sẽ bị chen ngang liên tục.

• **"Với loại vải em định dùng, xưởng có kinh nghiệm chưa? Có lưu ý gì về co rút, đổ lông, phối màu không?"**

- Trả lời tốt: họ cảnh báo bạn trước về đặc tính vải, chứng tỏ đã làm nhiều.
- Trả lời đáng lo: "vải nào cũng như nhau", đó là dấu hiệu chưa từng gặp sự cố thật.

• **"Nếu em scale lên gấp 3-4 lần trong mùa cao điểm, xưởng gánh nổi không?"**

- Trả lời tốt: nói thật về giới hạn, đề xuất cách xếp lịch sớm.
- Trả lời đáng lo: hứa vô hạn, "bao nhiêu cũng được" — người hứa vô hạn thường là người sẽ trễ.

► Cờ đỏ — thấy là quay đầu

- Không cho xem xưởng, viện đủ lý do để không cho bạn tới hoặc không chịu video call khu sản xuất
- "Gì cũng làm được" nhưng không đưa ra nổi một mẫu thật cùng loại sản phẩm
- Địa chỉ mập mờ, chỉ có số điện thoại và trang Facebook, không có nơi chốn thật
- Trả lời mọi câu hỏi kỹ thuật bằng cảm xúc ("yên tâm đi em", "chị làm uy tín lắm") thay vì bằng con số
- Nhận đơn ngay không hỏi gì về sản phẩm, vải, số lượng, thời gian — người làm thật luôn hỏi lại kỹ
- Xưởng bừa bộn, không có khu kiểm hàng, vải chất đống lẫn lộn, thợ ngồi thưa thớt so với lời quảng cáo
- Né tránh câu hỏi "may tại đây hay gửi ra ngoài"

Mẹo thực chiến

- Đi thăm xưởng vào giờ làm việc thật, giữa buổi sáng hoặc chiều, để thấy chuyền có đang chạy không. Xưởng hẹn bạn tới ngoài giờ hoặc cuối tuần khi "vắng" đáng để nghi ngờ.
- Mang theo đúng mẫu sản phẩm bạn muốn làm, đặt lên bàn, hỏi thẳng "cái này xưởng làm được không, làm thế nào". Nghe cách họ mổ xẻ chiếc áo, bạn biết ngay họ có nghề hay không.
- Xin làm một đơn mẫu nhỏ (sample run) trước khi đặt lô lớn. Vài chục cái đủ để lộ tay nghề thật mà không đốt hết vốn của bạn.
- Chụp ảnh dàn máy khi đi thăm. Về nhà tra xem những loại máy đó có đúng dùng cho sản phẩm của bạn không — bạn sẽ học rất nhanh.



Ghi nhớ: Năng lực thật thì nhìn thấy được — nếu bạn chỉ được nghe kể mà không được thấy, thứ bạn đang mua là lời hứa, không phải năng lực.

Cảnh đau mở đầu

Lô đầu về, bạn mừng phát khóc.

Áo đẹp, form chuẩn, đường may sắc, vải mềm đúng ý.

Bạn tự tin chụp ảnh, tung bán, khách khen nức nở.

Bạn đặt lô hai, số lượng gấp đôi, vì đơn về ầm ầm.

Lô hai về.

Cũng cái áo đó, cũng mã đó, nhưng... sai sai.

Màu lệch một tông. Vải mỏng hơn. Cổ áo giãn. Đường may có chỗ nhăn.

Khách bắt đầu nhắn tin: "Shop ơi áo lần này khác lần trước á."

Rồi đánh giá một sao. Rồi đòi trả hàng.

Bạn cầm hai chiếc áo cùng mã đứng so, tay run.

Bạn không hiểu vì sao lô đầu đẹp mà lô sau tệ.

Bạn không biết rằng: lô đầu họ làm kỹ để giữ bạn.

Còn tính đồng đều — thứ quan trọng nhất với một thương hiệu — thì chưa ai chứng minh cho bạn thấy cả.

Vì sao mục này quyết định sống còn

Thương hiệu được xây bằng sự nhất quán.

Khách mua chiếc áo thứ hai vì họ tin nó giống hệt chiếc áo thứ nhất họ đã yêu.

Cái ngày hai lô hàng khác nhau, bạn không chỉ mất một khách — bạn mất niềm tin, thứ khó xây nhất và dễ vỡ nhất.

Đây là sự thật phũ phàng của ngành.

"Lô đầu đẹp" là một cái bẫy.

Nhiều xưởng dồn tay nghề tốt nhất, thợ giỏi nhất, kiểm gắt nhất vào lô mẫu và lô đầu để chốt được bạn.

Khi bạn đã thành khách quen, đã tin, đã đặt đều — họ nói tay.

Thợ giỏi chuyển sang đơn khác. Vải nhập lô khác, nhuộm mẻ khác nên lệch màu. Kiểm hàng lỏng đi.

Và bạn lãnh đủ.

Chất lượng đồng đều không phải may rủi.

Nó đến từ QUY TRÌNH.

Từ việc có mẫu đối chứng (sample duyệt) được ký, được giữ, để mọi lô sau đối chiếu.

Từ việc có tiêu chuẩn kiểm hàng — bao nhiêu phần trăm lỗi thì chấp nhận, bao nhiêu thì trả về.

Từ việc kiểm cuối chuyen, kiểm cắt chỉ, kiểm form, kiểm màu, trước khi đóng gói.

Trong ngành có một khái niệm bạn nên biết: AQL — mức chất lượng chấp nhận được.

Đơn giản là: trong một lô, người ta rút ngẫu nhiên một số cái ra kiểm, và thống nhất trước bao nhiêu lỗi thì lô đạt, bao nhiêu thì lô bị trả.

Bạn không cần thành chuyên gia AQL.

Nhưng bạn cần biết xưởng CÓ chuẩn kiểm hay không, và chuẩn đó là gì.

Xưởng nào nghe tới "tỉ lệ lỗi cho phép" mà ngơ ngác, xưởng đó kiểm hàng bằng cảm tính.

Và cảm tính thì lô nào hên lô đó.

Bảng kiểm — soát trước khi chốt xưởng

- Xưởng có làm mẫu đối chứng (sample) được duyệt và ký trước khi vào sản xuất lô
- Mẫu duyệt được giữ lại làm chuẩn để đối chiếu mọi lô sau

- Xưởng có quy trình kiểm cuối chuyền (kiểm trước khi đóng gói), không phải may xong đóng luôn
- Có tiêu chuẩn lỗi rõ ràng: lỗi nào chấp nhận, lỗi nào phải sửa/loại (đường may, cắt chỉ, form, màu)
- Xưởng hiểu và làm việc được với khái niệm tỉ lệ lỗi cho phép (AQL) hoặc có chuẩn trong đưng
- Có người kiểm hàng riêng (QC), không phải thợ tự may tự kiểm
- Xưởng cam kết đồng nhất vải giữa các lô, hoặc báo trước khi phải đổi lô vải/nhà cung cấp vải
- Có cách xử lý lệch màu giữa các mẻ nhuộm (nhất là vải nhuộm và vải in)
- Bạn được quyền kiểm hàng (hoặc thuê kiểm) trước khi nhận và thanh toán nốt
- Xưởng đồng ý điều khoản xử lý hàng lỗi: sửa, đổi, hay trừ tiền — ghi rõ trước
- Có lưu thông số kỹ thuật (tech pack/bảng size) để lô sau may đúng như lô trước
- Xưởng cho xem vải sản phẩm cùng loại từ các lô KHÁC NHAU để bạn so độ đồng đều thật

Những câu bạn PHẢI hỏi xưởng

- **"Làm sao xưởng đảm bảo lô thứ 5 giống hệt lô đầu tiên?"**
 - Trả lời tốt: nhắc tới mẫu duyệt được giữ, tech pack, kiểm theo chuẩn, kiểm màu theo mẫu gốc.
 - Trả lời đáng lo: "yên tâm, xưởng làm kỹ lắm" — không có quy trình, chỉ có lời hứa.
- **"Xưởng kiểm hàng thế nào trước khi giao? Ai kiểm, kiểm những gì?"**
 - Trả lời tốt: có QC riêng, kiểm form, đường may, cắt chỉ, màu, đếm tỉ lệ lỗi.

- Trả lời đáng lo: "thợ may xong là kiểm luôn", nghĩa là không có lớp kiểm độc lập.
- **"Tỉ lệ lỗi cho phép của xưởng là bao nhiêu? Nếu lô lỗi nhiều thì xử lý sao?"**
 - Trả lời tốt: đưa ra con số hoặc chuẩn, và cam kết sửa/đổi/trừ tiền rõ ràng.
 - Trả lời đáng lo: chưa từng nghĩ tới, hoặc nói "hàng xưởng không có lỗi đâu" (không thật, lô nào cũng có lỗi ở mức nào đó).
- **"Nếu lô này lệch màu so với mẫu duyệt thì em có quyền trả không?"**
 - Trả lời tốt: có, và ghi vào thoả thuận.
 - Trả lời đáng lo: né, hoặc bảo "lệch tí không sao đâu em".
- **"Em có được kiểm hàng trước khi thanh toán nốt và nhận hàng không?"**
 - Trả lời tốt: đương nhiên được, mời bạn tới kiểm hoặc gửi ảnh/video kiểm.
 - Trả lời đáng lo: đòi thanh toán hết rồi mới giao, không cho kiểm trước.
- **"Vải lô sau có đúng lô/đúng nhà cung cấp như lô đầu không? Nếu phải đổi thì báo em thế nào?"**
 - Trả lời tốt: cam kết giữ nguồn vải, và báo trước nếu buộc phải đổi.
 - Trả lời đáng lo: "vải nào chả giống nhau" — đây là nguồn gốc số một của chuyện lô sau khác lô đầu.
- **"Xưởng có giữ mẫu duyệt và bảng thông số size không? Cho em xem cách lưu."**
 - Trả lời tốt: có mẫu treo, có hồ sơ, có bảng size từng mã.
 - Trả lời đáng lo: làm theo trí nhớ, không lưu gì cả.

► Cờ đỏ — thấy là quay đầu

- Không làm mẫu duyệt, đòi vào sản xuất lô luôn cho "nhanh"
- Không có QC riêng, thợ tự may tự kiểm rồi đóng gói
- Nghe tới "tỉ lệ lỗi cho phép" hay "kiểm cuối chuyền" mà ngỡ ngác, chưa từng làm
- Khẳng định "hàng em không bao giờ lỗi" — người thật thà biết lô nào cũng có lỗi ở mức nào đó
- Không cho kiểm hàng trước khi thanh toán nốt
- Xem nhẹ chuyện lệch màu, coi đó là bình thường không cần báo
- Không lưu mẫu duyệt, không có bảng thông số, may theo trí nhớ và cảm giác

Mẹo thực chiến

- Luôn giữ một chiếc mẫu duyệt đã ký cho MỖI mã, cất riêng. Khi lô mới về, đặt cạnh mẫu gốc mà so từng chi tiết: màu, form, đường may, chất vải. Có bằng chứng vật lý, bạn nói chuyện với xưởng mới có cơ sở.
- Đừng đợi cả lô xong mới kiểm. Xin kiểm giữa chuyền — vài chục cái đầu tiên — để bắt lỗi sớm, sửa kịp, thay vì ôm cả lô lỗi.
- Với hàng có in/nhuộm, chụp ảnh mẫu gốc dưới ánh sáng trắng và yêu cầu lô mới đối chiếu cùng điều kiện ánh sáng, tránh cãi nhau chuyền "màn hình mỗi máy một màu".
- Ghi rõ trong thoả thuận: tỉ lệ lỗi vượt mức X thì xưởng chịu sửa hoặc trừ tiền. Có chữ trên giấy, bạn không phải năn nỉ khi sự cố xảy ra.

✦ **Ghi nhớ:** Lô đầu đẹp chưa chứng minh gì cả — thứ giữ thương hiệu bạn sống là lô thứ mười vẫn giống hết lô đầu.

MOQ & khả năng nhận đơn nhỏ cho brand mới

Cảnh đau mở đầu

Bạn có một ý tưởng đẹp và 30 triệu trong tay.

Bạn muốn thử thị trường trước — làm 100 áo mỗi mẫu, ba mẫu, bán xem khách phản ứng thế nào.

Bạn nhấn xưởng.

"MOQ bên anh 500 cái một màu một mẫu em nha."

Bạn giật mình. 500 cái một màu, ba mẫu, mỗi mẫu ba màu — thành mấy nghìn áo.

Vốn bạn không đủ. Mà có đủ cũng không dám.

Bạn năn nỉ. Xưởng hạ xuống "300, giá cao hơn chút".

Bạn cắn răng gom tiền, làm 300 cái một mẫu.

Bán được 80 cái thì khựng. Mẫu không hợp thị trường như bạn tưởng.

220 cái còn lại nằm chết trong kho.

Tiền vốn chôn ở đó. Tiền mặt cạn. Bạn không còn vốn để thử mẫu mới — cái mẫu mà biết đâu mới là mẫu bán chạy.

Bạn không chết vì mẫu sai.

Bạn chết vì bị ép ôm số lượng quá lớn khi còn chưa biết thị trường muốn gì.

Vì sao mục này quyết định sống còn

Với một brand mới, tiền mặt là oxy.

Mỗi chiếc áo tồn kho là một ít oxy bị khoá lại.

MOQ cao ép bạn dồn toàn bộ oxy vào một canh bạc, trước khi bạn kịp biết mình có nên đánh canh bạc đó không.

MOQ — số lượng đặt tối thiểu — tồn tại vì lý do thật của xưởng.

Setup một chuyền, canh máy, mua vải theo cây, pha màu, ra rập... đều tốn công cố định.

Làm 50 cái hay 500 cái thì công setup gần như nhau.

Nên xưởng thích đơn lớn — dễ hiểu, không trách được.

Nhưng "MOQ cao" và "không nhận đơn nhỏ" là hai chuyện khác nhau.

Một xưởng phù hợp với brand mới là xưởng CÓ CÁCH xử lý đơn nhỏ — dù giá mỗi cái cao hơn, nhưng cho phép bạn thử thị trường mà không phá sản.

Đây là chỗ bạn phải tỉnh táo với chính mình.

Đừng ham giá rẻ trên mỗi cái mà ôm số lượng lớn.

Phép tính đúng của brand mới không phải "giá mỗi áo rẻ nhất".

Mà là "tôi bỏ ít tiền nhất để BIẾT mẫu nào bán được".

100 áo giá cao hơn một chút, bán hết, biết mẫu này ăn — rồi tái đặt số lớn giá tốt.

Đó là đi bằng hai chân.

Còn 500 áo giá rẻ, bán được 100, ôm 400 — đó là vấp ngã ngay bước đầu.

Bạn cũng cần hiểu MOQ nằm ở nhiều tầng.

MOQ theo tổng đơn. MOQ theo mã. MOQ theo màu. MOQ theo size.

Có xưởng tổng đơn 300 là được, nhưng mỗi màu phải tối thiểu 50.

Bạn định làm 5 màu mỗi màu 20 cái? Không khớp.

Phải hỏi cho vỡ từng tầng, không thì lúc chốt mới ngã ngựa.

Và một sự thật ít ai nói với bạn: MOQ vải nhiều khi mới là nút thắt thật.

Nhà cung cấp vải bán theo cây, theo tạ.

Bạn làm ít, xưởng phải mua dư vải, phần dư đó ai chịu?

Hiểu điểm này, bạn sẽ hỏi đúng và thương lượng đúng.

Bảng kiểm — soát trước khi chốt xưởng

- Biết rõ MOQ theo TỔNG đơn của xưởng
- Biết rõ MOQ theo từng MÃ sản phẩm
- Biết rõ MOQ theo từng MÀU
- Biết rõ MOQ theo từng SIZE (có xưởng ép chia size cố định)
- Hiểu MOQ vải: mua vải tối thiểu bao nhiêu, phần vải dư xử lý thế nào
- Xưởng có phương án cho đơn nhỏ (giá cao hơn nhưng nhận làm) để test thị trường
- So sánh giá mỗi cái ở nhiều mức số lượng để thấy điểm hoà vốn hợp lý
- Tính được số vốn bị khoá vào tồn kho ở mỗi kích bản số lượng
- Có kế hoạch tái đặt (reorder) nhanh nếu mẫu bán chạy, biết lead time tái đặt
- Xác nhận làm đơn nhỏ trước rồi scale — xưởng có sẵn lòng đồng hành không hay chỉ thích đơn lớn
- Rõ chính sách khi số lượng lẻ (ví dụ đặt 100 nhưng giao 95-105 do hao hụt): có chấp nhận không
- Cân nhắc gộp mẫu chung chất vải/màu để đạt MOQ vải mà vẫn nhiều mẫu

Những câu bạn PHẢI hỏi xưởng

- **"MOQ của xưởng tính theo tổng đơn, theo mã, theo màu hay theo size?"**
 - Trả lời tốt: bóc tách rõ từng tầng, minh bạch.
 - Trả lời đáng lo: chỉ nói một con số chung chung rồi lúc chốt phát sinh thêm điều kiện.
- **"Em là brand mới, muốn làm 100 cái mỗi mẫu để test thị trường — xưởng nhận không, giá thế nào?"**
 - Trả lời tốt: nhận, báo giá cao hơn một cách hợp lý, giải thích vì sao.
 - Trả lời đáng lo: từ chối thẳng thừng hoặc khinh khỉnh "đơn nhỏ vậy ai làm em".

- **"Nếu mẫu này bán chạy, em tái đặt số lớn thì lead time và giá thay đổi ra sao?"**
 - Trả lời tốt: có bảng giá theo bậc số lượng, lead time tái đặt rõ ràng.
 - Trả lời đáng lo: mập mờ, "tới lúc đó tính".
- **"Vải mua tối thiểu bao nhiêu? Nếu em làm ít, phần vải dư xử lý thế nào?"**
 - Trả lời tốt: giải thích MOQ vải thật, đề xuất cách tận dụng vải dư (làm thêm mẫu, giữ cho lô sau).
 - Trả lời đáng lo: lơ chuyện vải, để rồi tính vào giá mà không nói.
- **"Giá mỗi cái ở mức 100, 300, 500, 1000 lần lượt là bao nhiêu?"**
 - Trả lời tốt: bảng giá theo bậc rõ ràng, bạn thấy được điểm số lượng nào đáng nhảy lên.
 - Trả lời đáng lo: chỉ báo một giá, không cho thấy đường cong.
- **"Xưởng có sẵn lòng làm nhỏ trước rồi lớn dần cùng em không, hay chỉ nhận đơn lớn?"**
 - Trả lời tốt: xem bạn là đối tác dài hạn, chịu đi cùng từ nhỏ.
 - Trả lời đáng lo: chỉ quan tâm đơn lớn ngay lập tức.
- **"Giao hàng lệch số so với đặt (do hao hụt cắt may) thì xưởng tính thế nào?"**
 - Trả lời tốt: có biên độ hợp lý, thông báo trước, tính tiền theo số giao thật.
 - Trả lời đáng lo: giao thiếu nhiều mà vẫn thu đủ tiền, hoặc không nói trước.

► **Cờ đỏ — thấy là quay đầu**

- Ép MOQ cao ngất rồi mới "linh động hạ xuống" kèm giá mập mờ để bạn thấy như được ưu ái
- Coi thường brand mới, tỏ thái độ khi bạn hỏi làm đơn nhỏ
- Không chịu bóc tách MOQ theo màu/size, để bạn ngã ngửa lúc chốt
- Dụ bạn ôm số lượng lớn bằng cách nhấn mạnh "giá mỗi cái rẻ hơn nhiều" mà lơ đi rủi ro tồn kho của bạn
- Không có bảng giá theo bậc số lượng, chỉ báo một giá rồi thương lượng cảm tính
- Giấu chuyện MOQ vải, để phần vải dư âm thầm đội vào giá
- Không cam kết được lead time tái đặt — nghĩa là khi bạn cần scale gấp, họ sẽ làm bạn lỗ sòng

Mẹo thực chiến

- Nghĩ theo "tiền để BIẾT", không phải "giá mỗi cái". Với brand mới, bỏ 100 áo giá cao để biết mẫu nào ăn khách rẻ hơn nhiều so với ôm 500 áo giá tốt rồi tồn 400.
- Gộp mẫu thông minh để đạt MOQ vải: cùng một chất vải, một màu, xẻ ra vài mẫu khác nhau (áo tay ngắn, tay dài, form khác) — đủ số vải mà vẫn đa dạng mẫu để test.
- Trước khi làm, tính thẳng số vốn bị khoá: số lượng \times giá vốn mỗi cái = tiền chôn vào kho. Nhìn con số đó, bạn sẽ tỉnh táo hơn nhiều so với khi chỉ nhìn giá mỗi cái.
- Ưu tiên xưởng chịu đi cùng bạn từ đơn nhỏ. Một xưởng nhận 100 cái hôm nay có thể là xưởng làm 5000 cái cùng bạn năm sau — mối quan hệ dài hạn đáng giá hơn giá rẻ một lô.

- ✦ **Ghi nhớ:** Với brand mới, việc quan trọng nhất không phải làm được nhiều hàng — mà là bỏ ít tiền nhất để biết thị trường muốn gì trước khi dốc vốn.

Minh bạch giá & báo giá chi tiết (chống đội giá phát sinh)

Cảnh đau mở đầu

Bạn nhận được báo giá: "Áo thun: 85k/cái. Đẹp phải không em!"

Bạn thấy rẻ, chốt liền.

Rồi mọi thứ bắt đầu mọc thêm.

"In thì tính riêng nha em, 15k một vị trí."

"À vải này em chọn loại xịn hơn, cộng 10k."

"Thẻ treo, túi nilon, gấp xếp — cái này phụ liệu, 8k."

"Hao hụt vải 5% em chịu nha, ngành may ai cũng vậy."

"Phí này phí kia..."

Cái áo "85k" cuối cùng thành 130k.

Bạn đã lỡ chốt, đã chuyển cọc, đã hứa giá bán với khách.

Giờ đội giá thế này, bạn bán ra lỗ, mà huỷ thì mất cọc.

Bạn kẹt cứng.

Bạn không bị lừa bằng một con số cao.

Bạn bị lừa bằng một con số THẤP — thấp giá tạo, vì nó giấu đi một nửa chi phí thật.

Vì sao mục này quyết định sống còn

Một brand sống hay chết nằm ở biên lợi nhuận.

Bạn định giá bán dựa trên giá vốn.

Nếu giá vốn bạn tưởng là 85k mà thật ra là 130k, toàn bộ bài toán kinh doanh của bạn sai từ gốc.

Bạn bán ra tưởng lời, hoá ra huê hoặc lỗ.

Và bạn không biết cho tới khi tiền đã cạn.

Chiều báo giá thấp giả tạo là cái bẫy phổ biến nhất với người mới.

Xưởng biết bạn so giá.

Nên họ đưa ra con số trần trụi nhất — chỉ tiền may, chỉ tiền vải rẻ nhất — để thẳng vòng so sánh.

Rồi mọi thứ khác được "phát sinh" sau khi bạn đã kẹt.

Người mới nhìn con số to nhỏ mà chốt.

Người có nghề nhìn báo giá có BÓC TÁCH đủ hay không mà chốt.

Một báo giá tử tế phải tách bạch từng khoản:

Tiền vải (loại gì, định lượng bao nhiêu, giá bao nhiêu mỗi mét/kg).

Tiền công may.

Tiền in/thêu (mấy vị trí, công nghệ gì, mỗi vị trí bao nhiêu).

Phụ liệu (chỉ, nút, dây kéo, móc, thẻ treo, túi đóng gói).

Hao hụt (bao nhiêu phần trăm, tính vào đâu).

Rồi mới ra giá cuối mỗi cái.

Khi mọi khoản nằm trên giấy, bạn không còn chỗ cho "phát sinh" bất ngờ.

Và bạn so được táo với táo, không so táo với cam.

Vì đây là điểm mấu chốt.

Khi bạn lấy báo giá ba xưởng, xưởng A báo 85k, xưởng B báo 110k, xưởng C báo 120k.

Người mới chọn A.

Nhưng nếu bóc tách ra, 85k của A chưa gồm in, chưa gồm phụ liệu, dùng vải nhẹ hơn — cộng đủ thành 135k.

Còn 110k của B đã trọn gói.

A đắt nhất, mà nhìn thì rẻ nhất.

Không bóc tách, bạn không bao giờ thấy điều này.

Bảng kiểm — soát trước khi chốt xưởng

- Báo giá tách riêng tiền vải (ghi rõ loại vải, định lượng gsm, giá theo mét/kg)
- Báo giá tách riêng tiền công may
- Báo giá tách riêng tiền in/thêu (số vị trí, công nghệ, giá mỗi vị trí)
- Báo giá tách riêng phụ liệu (chỉ, nút, dây kéo, móc dẹt, thẻ treo, túi đóng gói)
- Ghi rõ tỉ lệ hao hụt và ai chịu, tính vào đâu
- Ghi rõ giá đã gồm hay chưa gồm thuế/VAT
- Ghi rõ chi phí vận chuyển, ai chịu
- Ghi rõ chi phí làm mẫu (sample) và có được trừ vào đơn chính thức không
- Có điều khoản KHOẢ GIÁ trong thời hạn đơn, không đội giữa chừng
- Rõ điều kiện nào khiến giá thay đổi (đổi vải, đổi số lượng, tỉ giá...) và báo trước thế nào
- Rõ lịch thanh toán: cọc bao nhiêu, thanh toán nốt khi nào, gắn với mốc nào
- Có báo giá bằng văn bản (không chỉ nói miệng qua chat rời rạc)
- Khi so nhiều xưởng, đã quy về CÙNG một cấu hình (cùng vải, cùng in, cùng phụ liệu) để so công bằng
- Tổng giá cuối mỗi cái được chốt rõ, khớp với tổng các khoản đã bóc tách

Những câu bạn PHẢI hỏi xưởng

- **"Cho em xin báo giá bóc tách từng khoản: vải, công, in, phụ liệu, hao hụt — được không?"**
 - Trả lời tốt: gửi ngay một bảng tách bạch, sẵn lòng minh bạch.
 - Trả lời đáng lo: chỉ đưa một con số trọn "cho gọn", ngại tách ra.

- **"Giá 85k này đã gồm in, phụ liệu, thẻ treo, đóng gói chưa, hay tính thêm?"**
 - Trả lời tốt: nói rõ gồm gì chưa gồm gì ngay từ đầu.
 - Trả lời đáng lo: "cái đó tính sau", "mấy cái lật vặt để bàn thêm" — dấu hiệu đội giá đang chờ bạn.
- **"Còn khoản nào có thể phát sinh mà bây giờ chưa có trong báo giá không?"**
 - Trả lời tốt: liệt kê thẳng những thứ dễ phát sinh (đổi vải, hao hụt vượt mức, sửa mẫu).
 - Trả lời đáng lo: "không có gì đâu em" rồi sau đó phát sinh — hỏi câu này để bắt họ cam kết trước.
- **"Giá này được khoá trong bao lâu? Điều gì khiến giá thay đổi?"**
 - Trả lời tốt: khoá giá trong thời hạn đơn, chỉ đổi khi bạn đổi yêu cầu, và báo trước.
 - Trả lời đáng lo: không cam kết khoá, "giá vải lên xuống liên tục em" như cái cớ để tăng bất cứ lúc nào.
- **"Tỉ lệ hao hụt xưởng tính bao nhiêu, và ai chịu phần đó?"**
 - Trả lời tốt: con số hợp lý, minh bạch, giải thích được.
 - Trả lời đáng lo: hao hụt cao bất thường, hoặc đẩy toàn bộ rủi ro sang bạn không giải thích.
- **"Chi phí làm mẫu là bao nhiêu, có được trừ vào đơn chính không?"**
 - Trả lời tốt: rõ ràng, nhiều xưởng trừ phí mẫu khi bạn đặt lô.
 - Trả lời đáng lo: phí mẫu cao mà không minh bạch, không trừ.
- **"Lịch thanh toán thế nào — cọc bao nhiêu, phần còn lại trả khi nào?"**
 - Trả lời tốt: cọc hợp lý, phần còn lại gắn với mốc kiểm hàng/giao hàng.
 - Trả lời đáng lo: đòi thanh toán gần hết trước khi làm, hoặc trước khi bạn được kiểm hàng.

► Cờ đỏ — thấy là quay đầu

- Chỉ báo MỘT con số trọn gói, không chịu bóc tách dù bạn đã xin
- Con số ban đầu thấp bất thường so với mặt bằng — thường là mồi, phần còn lại chờ "phát sinh"
- Các khoản in, phụ liệu, đóng gói bị đẩy sang "tính sau"
- Không cam kết khoá giá, viện "giá vải lên xuống" để chừa đường tăng
- Tỷ lệ hao hụt cao bất thường và đẩy toàn bộ sang bạn không giải thích
- Chỉ báo giá miệng qua chat rời rạc, không có một bảng giá bằng văn bản
- Đòi thanh toán gần hết trước khi bạn được kiểm hàng

Mẹo thực chiến

- Tự làm một bảng so giá dạng cột: mỗi xưởng một cột, mỗi khoản chi phí một dòng (vải, công, in, phụ liệu, hao hụt, ship, thuế). Buộc mọi báo giá quy về cùng cấu hình. Lúc này con số nào rẻ thật sẽ tự lộ ra.
- Khi xin báo giá, chủ động mô tả CHÍNH XÁC cùng một cấu hình cho mọi xưởng: cùng loại vải, cùng định lượng, cùng số vị trí in, cùng phụ liệu. So táo với táo, đừng để mỗi xưởng báo một cấu hình rời rối.
- Đưa điều khoản khoá giá vào thoả thuận bằng văn bản: "giá chốt cho đơn này, không đổi trừ khi bên đặt thay đổi yêu cầu". Một dòng đó chặn đứng phần lớn chiêu đội giá giữa chừng.
- Cảnh giác với con số rẻ nhất bàn. Trong ngành này, rẻ bất thường gần như luôn có phần bị giấu — hoặc giấu trong chất vải, hoặc giấu trong các khoản "tính sau". Hỏi cho ra phần bị giấu trước khi mừng.



Ghi nhớ: Đừng chọn con số rẻ nhất — hãy chọn con số MINH BẠCH nhất, vì cái giá giết brand bạn luôn là cái giá bạn không nhìn thấy lúc ký.

Mẫu trước sản xuất (sample / pre-production)

- **Cảnh đầu mở đầu:** Bạn duyệt mẫu qua ảnh chụp trên điện thoại. Ảnh đẹp. Màu chuẩn. Form nhìn gọn gàng. Bạn gặt đầu, chuyển cọc, xưởng chạy 500 áo. Ba tuần sau kiện hàng về tới cửa. Bạn xé thùng ra. Cổ áo giãn hơn ảnh. Màu lam trong ảnh giờ ngả tím. Vạt áo bên trái dài hơn bên phải một đốt ngón tay. Bạn cầm cái áo lên, tay run. 500 cái. Không cái nào bán được nguyên giá. Bạn gọi xưởng. Xưởng nói: "Anh duyệt mẫu rồi mà." Và họ đúng. Bạn đã duyệt. Nhưng bạn duyệt một tấm ảnh, không phải một cái áo.

Tôi kể cảnh này vì tôi thấy nó lặp lại hoài. Không phải xưởng nào cũng gian. Nhiều xưởng chỉ làm ẩu. Nhưng hậu quả với bạn thì như nhau: tiền chết trong kho.

Vì sao mục này quyết định sống còn

Mẫu là bản hợp đồng thật giữa bạn và xưởng. Mọi thứ ghi trong tin nhắn — "vải đẹp nha", "form ôm nha", "màu chuẩn nha" — đều là chữ. Chữ thì mỗi người hiểu một kiểu. Cái mẫu cầm trên tay mới là thứ không cãi được.

Bạn duyệt mẫu thật, tức là bạn đã sờ được vải, mặc thử được form, giặt thử được màu, đo được từng thông số. Bạn duyệt ảnh, tức là bạn tin vào ánh sáng, góc chụp và app chỉnh màu của xưởng.

Khoảng cách giữa hai cái đó là toàn bộ số tiền bạn bỏ ra.

Có một chuỗi mẫu mà xưởng làm ăn tử tế nào cũng đi qua. Bạn nên biết để đòi cho đủ:

- **Mẫu rập (mẫu 1 / proto):** làm để kiểm tra kết cấu, đường may, cấu trúc sản phẩm. Chưa chuẩn form, chưa chuẩn màu. Mục đích: xem cái áo có "đúng dáng" bạn hình dung không.
- **Mẫu fit (mẫu vừa vận):** chỉnh form theo số đo. Bạn mặc thử, hoặc cho người mẫu size chuẩn mặc thử. Chỉnh tới khi ôm đúng ý. Đây là mẫu quyết định form.

- **Mẫu duyệt màu / duyệt chất (lab dip, mẫu vải):** duyệt đúng mã màu, đúng loại vải, đúng chất in. Duyệt dưới ánh sáng thật, không phải đèn xưởng.
- **Mẫu tiền sản xuất (PP sample — pre-production):** mẫu cuối, làm bằng **đúng vải, đúng phụ liệu, đúng chuyền** sẽ chạy hàng loạt. Đây là mẫu bạn ký duyệt để làm chuẩn đối chứng. Cả lô hàng phải giống cái này.

Nhiều bạn mới bỏ qua mẫu PP để tiết kiệm một hai tuần. Đó là chỗ chết. Vì mẫu fit có thể may bằng vải khác, thợ giỏi nhất xưởng may. Còn hàng loạt thì may bằng vải nhập lô mới, chuyền công nhân bình thường chạy. Không có mẫu PP, bạn không có gì để đối chứng khi hàng lệch.

Bảng kiểm — soát trước khi chốt xưởng

- Xưởng có làm mẫu thật (vật lý) trước khi chạy hàng loạt, không chỉ gửi ảnh
- Xưởng nêu rõ quy trình mẫu qua mấy bước (rập / fit / màu / PP)
- Có làm **mẫu tiền sản xuất (PP)** bằng đúng vải, đúng phụ liệu, đúng chuyền của lô thật
- Bạn được cầm mẫu tận tay trước khi duyệt (hoặc xem trực tiếp, không chỉ qua ảnh)
- Chi phí mẫu được báo rõ ràng bằng con số, trước khi làm
- Có nói rõ phí mẫu có được trừ vào đơn hàng khi vào sản xuất không
- Thời gian làm mỗi vòng mẫu được cam kết bằng số ngày cụ thể
- Mỗi vòng chỉnh mẫu bạn được sửa mấy lần miễn phí — ghi rõ
- Có ký duyệt **mẫu vàng** (mẫu chuẩn) làm căn cứ đối chứng khi giao hàng
- Mẫu vàng được giữ lại (xưởng giữ 1, bạn giữ 1) đến khi giao xong đơn
- Có thống nhất dung sai cho phép: lệch màu bao nhiêu, lệch thông số bao nhiêu là chấp nhận
- Duyệt màu dưới ánh sáng chuẩn / ánh sáng ngày, không chỉ đèn xưởng

- Mẫu duyệt được chụp ảnh + ghi ngày + có chữ ký hai bên (dù chỉ qua tin nhắn)
- Xưởng đồng ý: hàng loạt lệch quá dung sai so với mẫu vàng thì xưởng chịu trách nhiệm

Những câu bạn **PHẢI** hỏi xưởng

1. "Trước khi chạy hàng loạt, em có làm mẫu tiền sản xuất bằng đúng vải và đúng chuyen của lô thật không?"

- Trả lời tốt: "Có. Em làm PP sample bằng đúng cây vải sẽ cắt, đúng phụ liệu, cho anh duyệt rồi mới chạy chuyen." — họ hiểu PP là gì.
- Trả lời đáng lo: "Mẫu fit đẹp là chạy được rồi anh, khỏi cần." — họ đang gộp bước để tiết kiệm cho họ, rủi ro đẩy về bạn.

2. "Phí làm mẫu bao nhiêu, và có trừ vào đơn khi em đặt hàng không?"

- Trả lời tốt: con số rõ ràng, chính sách trừ rõ ràng (trừ hết / trừ một phần / không trừ nhưng nói thẳng).
- Trả lời đáng lo: "Mẫu miễn phí hết anh ơi." — mẫu miễn phí thường làm ẩu, hoặc phí đã giấu trong giá. Không có bữa trưa miễn phí.

3. "Một mẫu em cho sửa mấy lần? Sửa lần thứ mấy thì tính thêm tiền?"

- Trả lời tốt: nói rõ số vòng và mốc tính phí. Minh bạch.
- Trả lời đáng lo: mập mờ "sửa tới khi anh ưng" — nghe sướng tai nhưng dễ thành lý do trì hoãn hoặc đội phí về sau.

4. "Làm xong một vòng mẫu mất mấy ngày?"

- Trả lời tốt: số ngày cụ thể cho từng vòng, có tính cả thời gian ship mẫu.
- Trả lời đáng lo: "Nhanh mà anh, vài bữa." — "vài bữa" không phải đơn vị thời gian.

5. "Mình có ký duyệt mẫu vàng làm chuẩn không? Ai giữ?"

- Trả lời tốt: "Có. Duyệt xong em niêm mẫu, giữ một cái, gửi anh một cái, đối chứng lúc giao." — chuyên nghiệp.
- Trả lời đáng lo: "Khỏi anh, tin nhau là được." — tin nhau tốt, nhưng mẫu vàng bảo vệ cả hai, không phải để nghi ngờ.

6. "Nếu hàng loạt lệch so với mẫu vàng thì xử lý sao?"

- Trả lời tốt: nói rõ dung sai và trách nhiệm — lệch trong ngưỡng thì chấp nhận, lệch quá thì xưởng sửa / bù / giảm.
- Trả lời đáng lo: "Hàng may mà anh, làm gì giống 100%." — đúng là không giống 100%, nhưng câu này thường là lời rào trước để chối khi hàng tệ.

7. "Em duyệt màu dưới ánh sáng gì?"

- Trả lời tốt: nhắc tới ánh sáng ngày / tử so màu / đối chiếu mã màu chuẩn.
- Trả lời đáng lo: không hiểu câu hỏi, hoặc "nhìn là biết màu chuẩn anh." — màu dưới đèn vàng xưởng khác hẳn màu ngoài nắng.

► Cờ đỏ — thấy là quay đầu

- Xưởng chỉ gửi ảnh, nhất quyết không làm mẫu vật lý dù bạn đề nghị trả phí.
- Giục bạn "chốt luôn cho kịp", ép bỏ bước mẫu PP để "tiết kiệm thời gian".
- Không phân biệt được mẫu fit và mẫu PP — chứng tỏ quy trình lỏng.
- Từ chối ký duyệt mẫu vàng hoặc giữ mẫu chuẩn.
- Ảnh mẫu gửi qua chỉnh màu, filter lồng, hỏi ảnh gốc thì né.
- Phí mẫu mập mờ, lúc nói thế này lúc nói thế kia.
- Nói "hàng may không giống mẫu là bình thường" ngay từ đầu, trước cả khi có vấn đề.

Mẹo thực chiến

Đừng bao giờ duyệt mẫu chỉ bằng mắt nhìn trong nhà. Mang cái mẫu ra ngoài trời, dưới nắng, chụp một tấm. Rồi giặt thử đúng cách khách bạn sẽ giặt — máy giặt, nước thường, phơi nắng — rồi soi lại form và màu sau khi khô. Cái mẫu sống sót qua một lần giặt mới là cái mẫu bạn nên duyệt. Và khi duyệt xong, chụp mẫu vàng từ nhiều góc, ghi ngày, lưu vào một album riêng. Đó là bằng chứng của bạn khi hàng về mà lệch.

- ✦ **Ghi nhớ:** *Bạn không duyệt một tấm ảnh — bạn duyệt cái áo sẽ nằm trong 500 cái sắp giao. Cầm được, mặc được, giặt được, mới ký.*

- **Cảnh đau mở đầu:** Lô đầu bạn đặt, vải dày dặn, đúng form, khách khen mặc mát. Bạn mừng, đặt luôn lô hai gấp ba số lượng. Lô hai về, bạn sờ vào là biết ngay: mỏng hơn. Nhẹ hơn. Đưa lên ánh sáng thấy hơi lộ. Cũng là "cotton" như xưởng nói, cũng đúng màu, cũng đúng form. Nhưng nó mỏng đi một chút. Đủ để khách nhắn tin: "Sao áo đợt này khác đợt trước vậy shop?" Bạn không trả lời được. Vì bạn chưa từng hỏi cây vải nặng bao nhiêu. Bạn chỉ nghe "cotton 100%, đẹp lắm anh" và bạn tin.

Cái mỏng đi đó, khách cảm được. Và một khi khách nghi chất lượng tụt, họ không quay lại. Bạn mất khách vì vải chục gram vải mà bạn chưa từng đo.

Vi sao mục này quyết định sống còn

Vải là 50–70% cảm nhận của khách về sản phẩm bạn. Người ta sờ trước khi nhìn kỹ. Vải xịn cứu được một cái áo form thường. Vải rẻ giết chết một thiết kế đẹp.

Vấn đề là "vải đẹp" không phải một đơn vị đo. Bạn cần con số. Và con số quan trọng nhất là **GSM**.

GSM (grams per square meter) là khối lượng vải trên mỗi mét vuông. Nó cho biết vải dày hay mỏng, nặng hay nhẹ. Áo thun phổ thông thường rơi vào một khoảng GSM nhất định; áo càng dày dặn GSM càng cao. Khi bạn không biết GSM, xưởng có thể đưa bạn cây vải nhẹ hơn mà vẫn gọi là "cùng loại" — vì trên giấy nó vẫn là cotton. Thiếu GSM chính là kẽ hở để ăn gian. Có GSM ghi rõ trong đơn, xưởng hết đường tráo.

Nhưng GSM chưa đủ. Bạn còn phải quan tâm:

- **Thành phần sợi.** Cotton 100% mát, thấm hút, nhưng dễ nhăn và co. **CVC** (nhiều cotton pha ít poly), **TC** (pha nhiều poly hơn), **poly 100%** — mỗi loại cho cảm giác, độ bền màu, độ co và giá khác nhau. "Cotton" nói suông có thể là cotton pha mà bạn không biết. Hỏi tỷ lệ cụ thể.

- **Độ co rút sau giặt.** Vải nào cũng co ít nhiều. Vấn đề là co bao nhiêu. Co quá ngưỡng thì áo size L giặt xong thành M. Xưởng tử tế sẽ giặt thử và cho bạn số co rút (thường tính bằng phần trăm). Đây là thứ gây khiếu nại nhiều nhất mà ít người mới hỏi tới.
- **Chứng từ vải.** Vải mua có hóa đơn, có nguồn gốc không. Không phải để làm khó, mà vì vải có chứng từ là vải mua hàng chính hãng từ nhà cung cấp ổn định — nghĩa là bạn tái đơn lô sau còn lấy đúng cây vải đó. Vải trôi nổi thì lô sau hên xui.

Và đừng quên **phụ liệu** — thứ nhỏ mà phá hỏng cả áo: chỉ (may xong bị lỏng, tưa), nhãn (in lệch, bong, ngứa gáy), cúc và dây kéo (kẹt, gãy, rỉ), bao bì (rách, móp làm hàng nhìn rẻ tiền). Một cái dây kéo kẹt đủ để khách trả hàng.

Bảng kiểm — soát trước khi chốt xưởng

- Đơn hàng ghi rõ **GSM** của vải, không chỉ ghi "cotton đẹp"
- Ghi rõ **thành phần sợi** kèm tỷ lệ (vd cotton bao nhiêu %, poly bao nhiêu %)
- Xưởng cung cấp **số co rút sau giặt** (bằng %) hoặc cam kết ngưỡng co tối đa
- Có mẫu vải (swatch) thật để bạn sờ, kéo, soi trước khi chốt
- Vải lô sản xuất cam kết đúng GSM và thành phần như mẫu đã duyệt
- Xưởng cho biết nguồn vải và có **chứng từ / hóa đơn vải** nếu bạn cần
- Cam kết được khả năng cấp lại đúng cây vải cho đơn tái lô sau
- Chỉ may đúng loại, đúng màu, đường may không tura sau giặt
- Nhãn (dệt/in) rõ nội dung, vị trí, không gây ngứa, không bong sau giặt
- Cúc, dây kéo, phụ kiện kim loại: rõ loại, kiểm tra không rỉ, không kẹt
- Bao bì đóng gói được thống nhất (loại túi, tem, cách gấp)
- Có test vải trước khi chạy loạt: giặt thử, kéo thử, soi độ lộ
- Thống nhất xử lý nếu vải lô thật khác mẫu vải đã duyệt

Những câu bạn PHẢI hỏi xưởng

1. "Vải này GSM bao nhiêu?"

- Trả lời tốt: một con số cụ thể, nói không do dự. Chúng tôi họ nắm vải.
- Trả lời đáng lo: "Vải đẹp lắm anh, dày dặn." — né con số. Người bán vải thật luôn biết GSM.

2. "Thành phần sợi cụ thể là gì, cotton bao nhiêu phần trăm?"

- Trả lời tốt: nói rõ tỷ lệ, phân biệt được cotton / CVC / TC / poly.
- Trả lời đáng lo: "Cotton hết anh" nói cho có, hỏi kỹ thì ậm ừ.

3. "Vải giặt xong co bao nhiêu phần trăm?"

- Trả lời tốt: cho số, hoặc nói "để em giặt thử một mẫu rồi báo anh con số chính xác."
- Trả lời đáng lo: "Co không đáng kể anh." — "không đáng kể" là bao nhiêu? Khiếu nại nằm ở khoảng mập mờ này.

4. "Cho em xin miếng vải mẫu (swatch) để em sờ thử được không?"

- Trả lời tốt: gửi ngay, không ngại.
- Trả lời đáng lo: viện lý do trì hoãn — vải tốt thì có gì phải giấu.

5. "Lô sau em tái đơn, có lấy được đúng cây vải này không?"

- Trả lời tốt: nói rõ vải này ổn định / hoặc thẳng thắn nói vải theo lô, khuyên bạn đặt gộp để đồng nhất.
- Trả lời đáng lo: "Chắc có anh" — chữ "chắc" là chỗ lô hai khác lô một.

6. "Vải có hóa đơn / chứng từ nguồn gốc không?"

- Trả lời tốt: có, hoặc sẵn sàng cung cấp khi cần.
- Trả lời đáng lo: khó chịu, gạt phắt — vải trôi nổi thường né chứng từ.

7. "Chỉ, nhãn, cúc, dây kéo, bao bì — em dùng loại gì?"

- Trả lời tốt: kể ra được cụ thể từng thứ, có phương án cho từng cái.

- Trả lời đáng lo: "Cái đó xường lo hết anh khỏi lăn tăn" — phụ liệu rẻ tiền là chỗ bị cắt góc đầu tiên.

8. "Trước khi chạy loạt, mình test vải thế nào?"

- Trả lời tốt: có quy trình giặt thử / kéo thử / soi.
- Trả lời đáng lo: không test gì, "vải này em làm hoài rồi anh."

► Cờ đỏ — thấy là quay đầu

- Không trả lời được GSM, hoặc né mỗi khi bạn hỏi con số.
- Chỉ nói "cotton đẹp" mà không chịu nói tỷ lệ thành phần.
- Không cho mẫu vải thật, chỉ khoe ảnh.
- Gạt phắt câu hỏi về độ co rút hoặc chứng từ vải.
- Giá vải rẻ bất thường so với mặt bằng — vải rẻ luôn có lý do, thường là GSM thấp hoặc pha nhiều poly.
- Lô đầu một chất, hỏi kỹ lô sau thì mập mờ "vải theo thị trường".
- Coi nhẹ phụ liệu, gộp hết vào "xường lo" mà không kê ra được dùng gì.

Mẹo thực chiến

Giữ lại một miếng vải mẫu đã duyệt, kẹp vào đơn hàng như một "vật chứng". Khi vải lô thật về, bạn đặt hai miếng cạnh nhau: sờ, kéo giãn, soi ánh sáng, cân thử nếu có cân tiểu ly. Chênh là biết ngay. Với độ co, tự làm một phép thử đơn giản: cắt một miếng vải vuông đúng 50cm mỗi cạnh, đánh dấu, giặt đúng cách, đo lại sau khi khô — bạn tự tính được phần trăm co, không phải nghe ai nói. Vải phút bỏ ra cứu được cả lô.

- ✦ **Ghi nhớ:** "Vải đẹp" là lời khen, không phải thông số. Bắt xường nói con số — GSM, thành phần, độ co — và ghi vào đơn. Số không biết nói dối.

- **Cảnh đau mở đầu:** Áo về, hình in sắc nét, màu tươi, bạn chụp lên trang bán, đơn đổ về. Ba tuần sau, tin nhắn đầu tiên: "Shop ơi áo em giặt vài lần hình nứt hết rồi." Rồi cái thứ hai. Thứ ba. Bạn lôi áo mẫu trong tủ ra giặt thử. Đúng thật — hình in bong theo nếp gấp, chữ nứt ngang, một mảng màu tróc ra dính vào áo trong máy giặt. Cái hình từng là điểm bán của bạn giờ thành lý do khách một đi không trở lại. Hình đẹp lúc mới không có nghĩa gì. Hình sống qua giặt mới là hình thật.

In là chỗ khách nhìn đầu tiên và cũng là chỗ hỏng đầu tiên. Một cái áo tốt mà hình bong thì trong mắt khách là áo dở.

Vì sao mục này quyết định sống còn

Hình in là bộ mặt thương hiệu bạn đặt lên ngực áo. Nó bong, tức là thương hiệu bạn bong theo. Mà mỗi công nghệ in có tuổi thọ, điểm mạnh, điểm chết khác nhau. Chọn sai công nghệ cho thiết kế của bạn là tự chuốc khiếu nại.

Bạn không cần thành thạo in. Nhưng bạn phải biết đủ để hỏi đúng:

- **In lụa (silk / plastisol):** in mực lên vải qua khung. Bền, màu đẹp, rẻ khi in số lượng lớn cùng một mẫu. Nhưng tốn công tách màu, không hợp in ảnh nhiều màu chuyển sắc, và MOQ thường cao vì phải làm khung.
- **In chuyển nhiệt (heat transfer):** ép hình lên vải bằng nhiệt. Linh hoạt số lượng nhỏ, nhưng độ bền và cảm giác bề mặt tùy loại — loại kém thì bong, bí, nứt.
- **In DTG (in trực tiếp lên vải):** máy in phun mực thẳng lên áo, hợp in ảnh nhiều màu, chi tiết cao, số lượng nhỏ. Hợp cotton, cần xử lý đúng để bền màu.
- **In DTF (in chuyển phim):** in lên phim rồi ép lên áo, bám nhiều loại vải, màu tươi. Chất lượng phụ thuộc mực và tay nghề ép; ép ẩu thì bong mép.

- **Thêu:** bền nhất, sang, không lo bong như in — nhưng không hợp hình chi tiết nhỏ, ảnh, hoặc chữ quá mảnh, và giá theo số mũi chỉ.

Điểm mấu chốt không phải "công nghệ nào tốt nhất" — mà là **công nghệ nào hợp thiết kế + chất vải + số lượng của bạn**, và **nó sống được bao nhiêu lần giặt**. Một xưởng giỏi sẽ hỏi ngược lại bạn: hình gì, vải gì, bao nhiêu cái, rồi mới khuyên công nghệ. Xưởng chỉ biết một kiểu in sẽ ép thiết kế của bạn vào kiểu đó dù không hợp.

Và luôn nhớ: **màu trên màn hình khác màu in ra**. Muốn màu chuẩn và đồng đều giữa các lô, bạn cần khóa màu bằng mã chuẩn (Pantone). Không khóa, mỗi lô lệch một chút, khách tinh mắt sẽ thấy.

Bảng kiểm — soát trước khi chốt xưởng

- Xưởng tư vấn công nghệ in **hợp với thiết kế + vải + số lượng** của bạn, không ép một kiểu
- Nêu rõ công nghệ dùng cho đơn của bạn (lụa / nhiệt / DTG / DTF / thêu)
- Cam kết **độ bền qua giặt** — nói rõ hình chịu được bao nhiêu lần giặt không nứt/bong
- Có **test giặt** mẫu in trước khi chạy loạt (giặt máy nhiều lần, soi lại)
- Có **test cào / kéo** bề mặt in để thử độ bám
- Màu in được khóa bằng **mã màu chuẩn (Pantone)**, không "canh mắt"
- Cam kết **đồng đều màu** giữa các áo trong lô và giữa các lô
- Vị trí in, kích thước in được chốt bằng số đo cụ thể, có mẫu duyệt
- Thử in trên **đúng loại vải** sẽ dùng (mực bám khác nhau trên từng vải)
- Rõ xử lý bề mặt in sau in (ép, sấy) để mực bám chắc
- Với thêu: chốt số màu chỉ, mật độ mũi, xử lý mặt trái không cắn da
- Thống nhất tỷ lệ lỗi in cho phép và cách xử lý áo in lỗi
- Giữ một áo mẫu in đã duyệt làm chuẩn đối chứng

Những câu bạn PHẢI hỏi xưởng

1. "Với hình này, vải này, số lượng này — em khuyên in công nghệ gì và vì sao?"

- Trả lời tốt: hỏi lại chi tiết rồi tư vấn có lý do, nêu ưu nhược.
- Trả lời đáng lo: "Xưởng in kiểu này hết anh" — ép bạn vào cái họ có, không phải cái bạn cần.

2. "Hình chịu được bao nhiêu lần giặt mà không nứt, không bong?"

- Trả lời tốt: cho một khoảng cụ thể, tự tin, và đề nghị test cho bạn xem.
- Trả lời đáng lo: "Bền lắm anh, giặt thoải mái" — "thoải mái" không phải con số.

3. "Mình test giặt mẫu in trước khi chạy loạt được không?"

- Trả lời tốt: sẵn sàng, thậm chí chủ động đề xuất.
- Trả lời đáng lo: né, nói "khởi test mất công anh" — họ sợ bạn thấy điều gì?

4. "Màu in em khóa bằng gì? Có dùng mã màu chuẩn không?"

- Trả lời tốt: nhắc tới mã màu chuẩn / Pantone / cách kiểm soát màu giữa các lô.
- Trả lời đáng lo: "Canh theo file anh gửi là được" — file trên màn hình mỗi máy một màu.

5. "Các áo trong lô, màu in có đồng đều không? Lô sau có khớp lô này không?"

- Trả lời tốt: giải thích cách kiểm soát để đồng đều, thừa nhận có sai số nhỏ nhưng trong ngưỡng.
- Trả lời đáng lo: hứa "giống 100%" một cách dễ dãi — người làm thật biết luôn có sai số, quan trọng là kiểm soát nó.

6. "Em in thử trên đúng loại vải em sẽ dùng chứ không phải vải khác đúng không?"

- Trả lời tốt: khẳng định in trên đúng vải, vì mực bám khác nhau.
- Trả lời đáng lo: không thấy vấn đề, "vải nào in chả vậy" — sai, mực và vải rất kén nhau.

7. "Áo in lỗi trong lô thì xử lý sao, tỷ lệ lỗi cho phép bao nhiêu?"

- Trả lời tốt: nêu ngưỡng lỗi hợp lý và cam kết bù / thay áo lỗi.
- Trả lời đáng lo: lảng tránh, không nói tới chuyện lỗi như thể chưa bao giờ lỗi.

▶ Cờ đỏ — thấy là quay đầu

- Ép một công nghệ in duy nhất bất kể thiết kế và vải của bạn.
- Né test giặt, không cho bạn giặt thử mẫu in trước khi chạy loạt.
- Không kiểm soát màu bằng mã chuẩn, chỉ "canh mắt theo file".
- Hứa "giống 100%, bền vĩnh viễn" — quá dễ dãi, người làm thật không nói vậy.
- In thử trên vải khác vải sẽ giao.
- Không nói được cách xử lý áo in lỗi, tránh nhắc chuyện lỗi.
- Mẫu in gửi qua chỉ có ảnh chụp đẹp, không có áo thật đã qua giặt.

Mẹo thực chiến

Trước khi chốt cả lô, xin một áo in mẫu và tự tay tra tấn nó: giặt máy nhiều lần liên tiếp, phơi nắng gắt, lấy móng tay cào mạnh lên hình, kéo giãn chỗ in xem có nứt không. Cái hình sống sót qua trận đó mới là cái hình bạn bán được. Với màu, đừng bao giờ duyệt màu qua ảnh chụp — hai màn hình cạnh nhau còn khác màu. Khóa màu bằng mã chuẩn và giữ một áo in đã duyệt trong túi zip, ghi ngày, làm vật đối chứng cho mọi lô sau.

- ✦ **Ghi nhớ:** Hình in đẹp lúc mới ai cũng làm được. Hình sống qua chục lần giặt mới là hình bạn dám gắn tên mình lên. Bắt xường chứng minh bằng test giặt, đừng tin lời "bền lắm".

- **Cảnh đau mở đầu:** Bạn canh cả tháng cho một đợt drop. Ảnh chụp xong, bài viết lên lịch, quảng cáo set sẵn, khách nhắn hỏi "khi nào mở bán shop ời". Xưởng hẹn ngày 20 có hàng. Ngày 18 bạn nhắn hỏi, xưởng bảo "sắp xong rồi anh". Ngày 20 im lặng. Ngày 22 mới nhận: "Vải về trễ với lại kẹt đơn khác, anh thông cảm cho qua tuần sau." Tuần sau là qua đợt sale. Là quảng cáo bạn chạy sớm thành đốt tiền. Là khách hỏi mua mà bạn không có hàng giao, họ đi mua chỗ khác. Bạn không chỉ trễ một lô hàng. Bạn trễ cả một mùa.

Trong thời trang, trễ không phải mất mấy ngày. Trễ drop là mất trọn thời điểm — và thời điểm thì không mua lại được bằng tiền.

Vì sao mục này quyết định sống còn

Hàng đẹp mà về trễ thì cũng như không có hàng. Local brand sống bằng nhịp: ra mắt đúng mùa, đúng trend, đúng lúc khách đang nóng. Lệnh nhịp một cái là cả chiến dịch đổ. Bạn đã trả tiền chụp ảnh, tiền quảng cáo, công sức lên bài — tất cả đặt cược vào ngày hàng về. Xưởng trễ là kéo sập tất cả cùng lúc.

Vấn đề là hầu hết người mới hỏi lead time sai cách. Họ hỏi "khi nào xong?" và nghe một con số tổng "khoảng ba tuần". Con số tổng đó vô dụng, vì nó giấu hết rủi ro bên trong.

Bạn cần bóc lead time ra theo từng công đoạn:

- Thời gian **chuẩn bị vải & phụ liệu** (thường là chỗ trễ nhất — vải chưa về là chưa cắt được).
- Thời gian **làm mẫu và duyệt mẫu** (kể cả các vòng chỉnh).
- Thời gian **cắt**.
- Thời gian **may**.
- Thời gian **in / thêu**.
- Thời gian **hoàn thiện, QC, đóng gói**.

- Thời gian **ship về tay bạn**.

Khi bóc ra thế này, bạn thấy ngay chỗ nào dễ trễ, và bạn tính được **thời gian đệm** thực tế. Đừng bao giờ chạy quảng cáo hay hẹn khách sát ngày xưởng hứa. Luôn cộng đệm — vì trong sản xuất, thứ có thể trễ sẽ trễ.

Bạn cũng cần biết trước: **khi xưởng kẹt thì họ xử lý ra sao**. Xưởng tử tế báo sớm khi thấy nguy cơ trễ, để bạn còn xoay. Xưởng tệ im tới phút chót rồi mới báo, lúc đó bạn hết đường cứu. Sự khác biệt giữa hai loại này chính là mất hay không mất một mùa.

Và cuối cùng: **điều khoản trễ**. Không phải để phạt cho bố tức, mà để xưởng có động lực giữ đúng hẹn và bạn có cơ sở đòi quyền lợi. Một xưởng dám ký điều khoản trễ là xưởng tự tin vào tiến độ của mình.

Bảng kiểm — soát trước khi chốt xưởng

- Xưởng bóc lead time theo **từng công đoạn**, không chỉ một con số tổng
- Ghi rõ ngày giao dự kiến bằng **ngày cụ thể**, không phải "khoảng vài tuần"
- Nêu rõ công đoạn nào dễ trễ nhất (thường là vải) và cách phòng
- Bạn tự cộng **thời gian đệm** trước khi hẹn khách / chạy quảng cáo
- Có **lịch mốc kiểm tra tiến độ** (vd: xong cắt báo, xong may báo, vào QC báo)
- Thống nhất cách xưởng **báo sớm** khi có nguy cơ trễ
- Có **điều khoản trễ** rõ ràng (bù, giảm, hoặc phương án xử lý)
- Thống nhất mốc thanh toán gắn với mốc tiến độ, không trả hết trước
- Rõ ai chịu rủi ro khi trễ do vải / phụ liệu về muộn
- Có kênh liên lạc cập nhật tiến độ (người phụ trách, cách hỏi, tần suất)
- Hỏi năng lực xưởng đang gánh bao nhiêu đơn cùng lúc với đơn bạn
- Chốt rõ ngày ship và bên nào lo vận chuyển, ai chịu phí

Những câu bạn PHẢI hỏi xưởng

1. "Anh bóc giúp em lead time theo từng công đoạn được không — vải, mẫu, cắt, may, in, QC, ship?"

- Trả lời tốt: bóc ra được từng chặng, có số ngày cho mỗi chặng.
- Trả lời đáng lo: chỉ nói một con số tổng "khoảng ba tuần", hỏi kỹ thì gộp đại.

2. "Công đoạn nào dễ trễ nhất, và mình phòng thế nào?"

- Trả lời tốt: thẳng thắn chỉ ra (thường là vải), có phương án đặt vải sớm.
- Trả lời đáng lo: "Không trễ đâu anh, em làm đúng hẹn hoài" — không ai đúng hẹn 100%; câu này thường là chủ quan.

3. "Nếu giữa chừng có nguy cơ trễ, em báo em lúc nào?"

- Trả lời tốt: cam kết báo sớm ngay khi thấy dấu hiệu, không đợi tới hạn.
- Trả lời đáng lo: "Có gì em báo" chung chung — thường nghĩa là báo lúc đã trễ.

4. "Mình có mốc kiểm tra tiến độ không — xong cắt, xong may thì báo em?"

- Trả lời tốt: đồng ý lịch check-in, chủ động gửi hình tiến độ.
- Trả lời đáng lo: ngại bị theo dõi, "anh cứ để em lo tới ngày giao" — mù thông tin là mù rủi ro.

5. "Nếu trễ hẹn thì mình xử lý sao?"

- Trả lời tốt: bàn thẳng về điều khoản trễ, không né.
- Trả lời đáng lo: khó chịu khi bạn nhắc tới trễ, coi đó là thiếu tin tưởng.

6. "Thời điểm em đặt, xưởng đang chạy bao nhiêu đơn cùng lúc?"

- Trả lời tốt: nói thật về tải, cho biết đơn bạn được xếp lịch ra sao.
- Trả lời đáng lo: né câu hỏi tải — nhận đơn quá sức là nguồn gốc trễ.

7. "Minh trả tiền theo mốc tiến độ được không, thay vì trả hết trước?"

- Trả lời tốt: linh hoạt, gắn thanh toán với mốc — điều đó buộc cả hai giữ nhịp.
- Trả lời đáng lo: đòi trả hết trước rồi mới làm, không giải thích — mất đòn bẩy của bạn.

8. "Ngày ship là ngày nào, ai lo vận chuyển, phí ai chịu?"

- Trả lời tốt: rõ ngày, rõ bên lo, rõ phí.
- Trả lời đáng lo: mập mờ khâu ship — nhiều lô trễ chết ở đúng khúc cuối này.

► Cờ đỏ — thấy là quay đầu

- Chỉ đưa một con số tổng, không chịu bóc lead time theo công đoạn.
- Hẹn "khoảng", "vài tuần", né ngày cụ thể.
- Khẳng định "không bao giờ trễ" — quá tự tin là dấu hiệu chưa từng gặp sự cố thật, hoặc đang nói dối.
- Khó chịu khi bạn xin mốc kiểm tra tiến độ hoặc điều khoản trễ.
- Né câu hỏi xưởng đang gánh bao nhiêu đơn.
- Đòi thanh toán hết trước khi làm, không gắn với tiến độ.
- Trong quá trình làm, hỏi tiến độ thì trả lời chung chung "sắp xong" nhiều lần liền.

Mẹo thực chiến

Làm ngược lại từ ngày bạn cần hàng, không phải xuôi từ ngày đặt. Xác định ngày drop, trừ ngược ra ngày hàng phải về, rồi trừ tiếp thời gian đệm — đó mới là hạn thật bạn ép xưởng, và luôn để đệm rộng hơn bạn nghĩ. Trong lúc sản xuất, đừng hỏi "xong chưa" mà hỏi theo mốc: "cắt xong chưa", "vào chuyền may chưa", "vào QC chưa" — hỏi theo mốc thì xưởng khó nói dối,

và bạn thấy trẻ từ sớm để còn xoay. Đừng bao giờ set lịch chạy quảng cáo hay mở bán trước khi hàng đã nằm trong tay bạn.

- ✦ **Ghi nhớ:** Trẻ drop không mất mấy ngày — mất cả mùa và mất khách. Bóc lead time theo công đoạn, cộng đệm rộng, và chỉ hện khách khi hàng đã về tới tay.

Cảnh đau mở đầu.

Hàng lỗi. Bạn nhắn xưởng lúc 9 giờ sáng. Tin nhắn hiện "đã xem". Rồi im.

Trưa: im. Chiều: im. Bạn gọi, máy bận. Bạn gọi lại, không bắt. Bạn nhắn Zalo, nhắn Fanpage, nhắn cả số cá nhân của người từng tư vấn bạn hồi đầu. Người đó giờ trả lời cụt lủn: "Để em hỏi lại xưởng."

Hỏi lại xưởng. Câu đó bạn nghe cả chục lần rồi. Nó có nghĩa là: không ai ở đây thật sự nhận đơn của bạn cả.

Bạn ngồi đó, ôm 300 áo sai màu, còn ba ngày nữa tới ngày giao cho khách. Khách của bạn cũng đang nhắn bạn hỏi hàng. Bạn không dám trả lời họ, vì chính bạn cũng không biết gì.

Đây không phải sự cố sản xuất. Sự cố sản xuất ở đâu cũng có. Đây là sự cố GIAO TIẾP. Và nó giết brand nhanh hơn bất kỳ lỗi may nào.

Vì sao mục này quyết định sống còn

Tôi nói thẳng: bạn không chọn một cái xưởng. Bạn chọn một con người ở đầu dây bên kia.

Máy móc như nhau. Vải mua cùng một chợ. Thợ may tay nghề chênh nhau ít thôi. Cái khác nhau thật sự giữa một xưởng làm bạn ăn ngon ngủ yên và một xưởng làm bạn mất ngủ — là NGƯỜI PHỤ TRÁCH ĐƠN CỦA BẠN. Họ có tên không? Họ trả lời trong bao lâu? Khi hàng hỏng, họ chạy tới hay họ trốn?

Với một local brand vốn mỏng, mỗi đơn hàng là máu. Bạn không có kho dự phòng. Bạn không có đơn khác gối đầu. Một lô trễ là một đợt livestream hụt, một campaign chết, một loạt khách hủy. Và khi khách hủy, họ không quay lại giải thích — họ lặng lẽ đi mua chỗ khác.

Giao tiếp kém không chỉ làm chậm. Nó làm bạn MẤT QUYỀN KIỂM SOÁT. Bạn không biết hàng tới đâu, nên bạn không dám hứa với khách. Bạn

không dám chạy quảng cáo, vì lỗ hàng không kịp. Cả cỗ máy kinh doanh của bạn đứng hình chỉ vì một người không chịu nhẫn nại.

Và điểm mấu chốt — thứ ít người để ý: cách một xưởng xử lý LÚC HỎNG mới lộ ra bản chất thật. Lúc êm, ai cũng dễ thương. Lúc hàng lỗi, tiền bạc va nhau, bạn mới thấy họ là đối tác hay là kẻ chực chối. Xưởng tốt lúc hỏng sẽ chủ động gọi bạn TRƯỞC khi bạn kịp phát hiện. Xưởng tệ sẽ im, sẽ đổ lỗi, sẽ bảo "vải nó vậy", "form nó thế", "tại bạn duyệt mẫu rồi mà".

Im lặng là dấu hiệu xấu nhất. Nhớ câu này. Một xưởng dám xấu hổ gọi bạn báo tin dữ còn đáng tin gấp trăm lần cái xưởng biến mất đúng lúc bạn cần nhất.

Bảng kiểm — soát trước khi chốt xưởng

- Đơn của bạn có MỘT người phụ trách rõ ràng, có tên, có số điện thoại trực tiếp — không phải "nhấn fanpage rồi có người rep".
- Bạn biết người đó là ai TRƯỞC khi chuyển cọc, không phải sau.
- Có cam kết thời gian phản hồi (ví dụ: trong giờ làm việc trả lời trong vòng X tiếng).
- Có kênh liên lạc chính thức, lưu lại được lịch sử (Zalo/nhóm chat riêng cho đơn), không chỉ gọi điện nói miệng.
- Xưởng chủ động cập nhật tiến độ theo mốc (cắt xong, may xong, đang hoàn thiện) — không phải bạn hỏi mới nói.
- Có quy trình rõ khi hàng lỗi: làm lại / bù hàng / giảm tiền — được nói ra bằng lời TRƯỞC, không phải để "tùy tình hình".
- Xưởng đồng ý lập biên bản/ghi nhận bằng văn bản khi có sự cố, không né tránh.
- Có người thay thế khi người phụ trách nghỉ/bận — đơn của bạn không "mờ côì" khi một người vắng.
- Xưởng chấp nhận cho bạn giữ lại bằng chứng: ảnh mẫu duyệt, tin nhắn xác nhận, video hàng trước khi giao.
- Khi bạn đặt câu hỏi khó, họ trả lời thẳng — không vòng vo, không "cái đó để em hỏi lại rồi mất hút".

- Bạn thử nhắn ngoài giờ hành chính một lần: xem tốc độ và thái độ phản hồi thực tế thế nào.
- Có thỏa thuận rõ: ai chịu chi phí ship/làm lại khi lỗi thuộc về xưởng.
- Xưởng không đùn đẩy trách nhiệm sang "bên ngoài", "bên in", "bên gia công" khi chính họ là đầu mối nhận đơn của bạn.

Những câu bạn **PHẢI** hỏi xưởng

1. "Ai sẽ là người trực tiếp phụ trách đơn của em, và em liên lạc với anh/chị đó bằng cách nào?"

- Trả lời tốt: một cái tên, một số máy, một kênh chat riêng. "Chị Lan sẽ theo đơn của em từ đầu tới cuối, đây là số của chị."
- Đáng lo: "Bạn cứ nhắn fanpage, ai rảnh sẽ rep." Nghĩa là không ai chịu trách nhiệm.

2. "Trong giờ làm việc, bao lâu em nhận được phản hồi cho một câu hỏi?"

- Trả lời tốt: một con số cụ thể. "Trong ngày, thường trong vài tiếng."
- Đáng lo: "Tùy, tùy anh bận lắm." Bạn là thật, nhưng không có cam kết nào thì bạn sẽ luôn đứng cuối hàng.

3. "Nếu hàng ra bị lỗi do lỗi của xưởng, quy trình xử lý là gì?"

- Trả lời tốt: rõ ràng theo mức độ. "Lỗi ít thì sửa, lỗi nhiều thì may lại, chi phí bên anh chịu." Có phương án.
- Đáng lo: "Yên tâm, hàng bên anh không bao giờ lỗi đâu." Xưởng nào cũng có lỗi. Chối bỏ điều đó là chối bỏ trách nhiệm.

4. "Khi lỗi xảy ra, mình ghi nhận lại bằng gì? Có biên bản không?"

- Trả lời tốt: đồng ý lập biên bản, chụp ảnh, xác nhận qua tin nhắn. Minh bạch.
- Đáng lo: "Thôi anh em tin nhau, giấy tờ làm gì." Nghe ảm nhưng đó chính là cái bẫy — lúc cãi nhau bạn không có gì trong tay.

5. "Nếu người phụ trách đơn của em nghỉ hoặc bận, ai lo tiếp?"

- Trả lời tốt: có người thay, có bàn giao. Đơn không đứt.
- Đáng lo: "Thì đợi bạn đó đi làm lại." Nghĩa là đơn của bạn phụ thuộc vào một người, người đó off là bạn kẹt.

6. "Em có được xem/nhận ảnh hoặc video hàng trước khi xưởng giao không?"

- Trả lời tốt: "Có, bên anh gửi ảnh QC trước khi đóng gói." Chủ động, không giấu.
- Đáng lo: "Cứ nhận hàng rồi xem." Không cho kiểm trước là dấu hiệu họ sợ bạn thấy gì đó.

7. "Nếu trễ tiến độ, xưởng báo em trước bao lâu?"

- Trả lời tốt: "Có gì bất thường bên anh báo ngay khi biết." Chủ động cảnh báo sớm.
- Đáng lo: né câu hỏi, hoặc "trễ thì trễ chút thôi mà." Coi nhẹ deadline của bạn ngay từ lời nói.

8. "Em muốn gom mọi trao đổi về một chỗ, mình lập nhóm chat riêng cho đơn này được không?"

- Trả lời tốt: đồng ý ngay. Họ cũng muốn minh bạch.
- Đáng lo: né, thích gọi điện nói miệng hết. Nói miệng là để sau này "em có nói vậy đâu".

► Cờ đỏ — thấy là quay đầu

- **Không ai có tên.** Bạn hỏi ba lần vẫn không biết ai phụ trách đơn mình. Đơn của bạn sẽ là đơn mờ côi.
- **Im lặng khi có vấn đề.** Lúc êm rep nhanh, lúc bạn hỏi chuyện khó thì mất hút vài ngày. Đây là bản xem trước của cả quá trình hợp tác.
- **Sợ giấy trắng mực đen.** Đụng tới biên bản, xác nhận bằng tin nhắn, cam kết bằng chữ là họ né. "Anh em tin nhau" nói ra đúng lúc bạn đòi bằng chứng.
- **Đổ lỗi phản xạ.** Mọi sự cố đều là tại vài, tại in, tại bạn duyệt mẫu — không bao giờ là tại họ. Người không bao giờ nhận lỗi là người không bao giờ sửa.
- **Coi nhẹ deadline của bạn.** "Trễ chút có sao đâu." Vói họ chút, vói bạn là cả một campaign chết.
- **Chối bỏ khả năng lỗi.** "Hàng bên anh không bao giờ lỗi." Không thành thật, hoặc thiếu kinh nghiệm. Cả hai đều nguy.
- **Chỉ liên lạc được qua một người duy nhất, và người đó hay biến mất.** Bạn phụ thuộc vào tâm trạng một cá nhân, không phải một hệ thống.

Mẹo thực chiến

Trước khi chốt, hãy thử một "bài test im lặng". Nhắn cho xưởng một câu hỏi hơi khó — kiểu "nếu lô hàng ra lỗi 10% thì mình xử lý thế nào ạ?" — rồi ĐO. Đo họ trả lời trong bao lâu, trả lời thẳng hay vòng, thái độ khó chịu hay cởi mở. Cách họ phản ứng với một câu hỏi khó lúc CHƯA có tiền của bạn, chính là cách họ sẽ phản ứng lúc thật sự có sự cố.

Thêm một mẹo: ngay từ đơn đầu, lập một nhóm chat riêng cho đơn đó, và MỌI xác nhận quan trọng (màu, size, số lượng, ngày giao, giá) bạn đều gõ lại thành chữ trong nhóm, kể cả khi đã nói qua điện thoại. "Em xác nhận lại: 300 áo, màu be, giao ngày X, đúng không ạ?" Bắt họ gõ "đúng". Cái

nhóm chat đó là hợp đồng sống của bạn. Lúc êm nó vô hại. Lúc có chuyện nó là bằng chứng.

- ✦ **Ghi nhớ:** *Bạn không chọn cái xương — bạn chọn con người ở đầu dây bên kia; và im lặng lúc có sự cố là dấu hiệu xấu nhất trong tất cả.*

Cảnh đau mở đầu.

Bạn mất ba tháng nghĩ ra một cái áo. Chọn form tới lui, sửa rập năm lần, canh từng đường chỉ, tự tay chọn màu nhuộm. Nó là đứa con của bạn. Bạn mang tới xưởng, đặt sản xuất, hồi hộp chờ ngày lên kệ.

Một tháng sau, bạn lướt chợ mạng. Và bạn thấy nó. Cái áo của bạn. Y hệt. Form đó, nhuộm đó, chi tiết đó. Nhưng không phải shop của bạn bán. Một cái tên lạ hoặc đang bán nó, rẻ hơn bạn 40%.

Bạn tê người. Rồi bạn hiểu ra: cái xưởng bạn tin tưởng đã lấy rập của bạn, may thêm một mẻ, tuồn ra ngoài. Hoặc tệ hơn — họ đang làm chính cái mẫu đó cho một brand khác, đối thủ trực tiếp của bạn.

Bạn không có gì trong tay để kiện. Không giấy tờ. Không thỏa thuận. Chỉ có sự tin tưởng — thứ vừa bị đem bán.

Vi sao mục này quyết định sống còn

Với một local brand, cái ĐỘC BẢN của bạn chính là tài sản. Không phải máy may, không phải kho hàng — mà là thiết kế, là form, là cái chất riêng khiến khách chọn bạn thay vì chọn hàng chợ.

Khi mẫu của bạn bị copy và bán tràn lan rẻ hơn, chuyện gì xảy ra? Khách nhìn vào không phân biệt được đâu là bản gốc. Họ chỉ thấy "cái áo này chỗ kia bán rẻ hơn". Công sức xây hình ảnh, kể câu chuyện, định giá cao vì chất riêng của bạn — sụp trong một tuần. Bạn thành người trả tiền R&D cho cả thị trường copy theo.

Đây là chỗ đau nhất mà ít người chuẩn bị: bạn giao đứa con tinh thần cho một người lạ, rồi cầu trời họ tử tế. Cầu trời không phải là chiến lược.

Xưởng "hai mang" — nhận đơn của bạn, đồng thời bí mật làm hàng nhái hoặc làm cho đối thủ — là loại nguy hiểm nhất, vì nó nguy trang thành đối tác. Họ cười với bạn, nhận cọc của bạn, rồi kiểm thêm sau lưng bạn bằng chính chất xám của bạn.

Và bạn phải hiểu bản chất: xưởng nào cũng thấy hết mẫu của bạn. Không tránh được. Bạn buộc phải đưa rập, đưa mẫu gốc, đưa thông số cho họ để họ làm. Vấn đề không phải "họ có thấy không" — mà là "họ có TỬ TẾ với cái họ thấy không". Đạo đức nghề của xưởng, ở mảng này, quan trọng ngang tay nghề. Một xưởng may đẹp mà không giữ mồm giữ miệng về mẫu thì còn nguy hơn xưởng may xấu.

Bạn không kiểm soát được lòng người. Nhưng bạn kiểm soát được việc CHỌN người, và việc dựng hàng rào trước khi giao mẫu.

Bảng kiểm — soát trước khi chốt xưởng

- Có thỏa thuận bảo mật (NDA) hoặc ít nhất một cam kết bằng văn bản: xưởng không được sản xuất mẫu của bạn cho bên thứ ba.
- Ghi rõ rập và mẫu gốc thuộc sở hữu của BẠN — xưởng chỉ được dùng để làm đơn của bạn.
- Có điều khoản xưởng không may dư ngoài số lượng đặt (chống "may lén một mẻ bán ngoài").
- Bạn hỏi thẳng và ghi nhận: xưởng có đang làm cho brand nào cùng phân khúc/cùng dòng sản phẩm với bạn không.
- Thương hiệu/logo của bạn đã đăng ký nhãn hiệu (hoặc đang trong quá trình) — để có cơ sở pháp lý nếu bị nhái.
- Bạn không đưa file thiết kế gốc chất lượng cao hơn mức xưởng cần để sản xuất.
- Có thỏa thuận về xử lý rập/mẫu thừa, vải dư, hàng lỗi — không để chúng trôi ra chợ mang tên bạn.
- Xưởng cởi mở khi bạn nêu vấn đề bảo mật, không tự ái, không cho là bạn "làm quá".
- Bạn tìm hiểu tiếng tăm xưởng: có ai từng tố họ tuồn mẫu chưa.
- Với mẫu cực kỳ độc quyền, bạn cân nhắc tách công đoạn (rập một nơi, may một nơi) để không ai nắm trọn bộ.
- Có cam kết xưởng thu hồi/tiêu hủy hàng lỗi có gắn nhãn của bạn, không tuồn ra ngoài dưới dạng "hàng dạt".

Những câu bạn PHẢI hỏi xưởng

1. "Bên anh có đang làm cho brand nào cùng dòng sản phẩm với em không?"

- Trả lời tốt: thẳng thắn. "Bên anh có làm cho vài brand, nhưng khác dòng, và anh không tiết lộ mẫu của ai cho ai." Vừa trung thực vừa cho thấy họ giữ kín cho cả người khác — tức là sẽ giữ kín cho bạn.
- Đáng lo: né hẵn, hoặc ngược lại — buôn chuyện tứ tung về mẫu của khách khác cho bạn nghe. Họ kể mẫu người ta cho bạn, thì cũng kể mẫu bạn cho người ta.

2. "Em muốn có một cam kết bằng văn bản là mẫu của em không được làm cho bên khác. Bên anh làm được không?"

- Trả lời tốt: "Được, chuyện đó bình thường mà." Chuyên nghiệp thì coi đây là điều hiển nhiên.
- Đáng lo: khó chịu, cho rằng bạn không tin họ, gạt đi. Người tử tế không ngại ký cam kết tử tế.

3. "Rập và mẫu gốc sau khi làm xong, mình xử lý thế nào?"

- Trả lời tốt: "Rập là của em, xong đơn anh trả lại/giữ hộ theo ý em." Rõ ràng quyền sở hữu.
- Đáng lo: coi dập là "tài sản chung", hoặc lấp lửng. Rập là bản đồ tạo ra sản phẩm của bạn — mất nó là mất tất.

4. "Nếu có hàng lỗi, hàng dư mang nhãn của em, xưởng xử lý ra sao?"

- Trả lời tốt: "Hàng lỗi bên anh loại bỏ nhãn hoặc trả về cho em, không để lọt ra ngoài."
- Đáng lo: mập mờ. Hàng dạt gắn nhãn bạn trôi ra chợ giá rẻ cũng phá brand y như bị copy.

5. "Xưởng có chính sách không may dư ngoài số lượng em đặt không?"

- Trả lời tốt: "Anh làm đúng số, dư hao hụt bao nhiêu anh báo em." Minh bạch định lượng.
- Đáng lo: "Ôi tính làm gì mấy cái đó." May dư một mẻ bán ngoài là cách âm thầm nhất để ăn cắp mẫu của bạn.

6. "Trước giờ bên anh có gặp chuyện khách phàn nàn bị lộ mẫu chưa, và xử lý sao?"

- Trả lời tốt: bình tĩnh, thừa nhận đây là mối lo chính đáng, nói cách họ phòng.
- Đáng lo: tự ái, phản ứng gay gắt. Người trong sạch không sợ câu hỏi này.

7. "Em gửi file thiết kế ở mức vừa đủ để sản xuất thôi được không, hay bên anh cần file gốc đầy đủ?"

- Trả lời tốt: "Anh chỉ cần đủ để làm, không cần file gốc của em." Hiểu và tôn trọng ranh giới.
- Đáng lo: đòi hết mọi file gốc chất lượng cao dù không cần thiết cho việc may.

► Cờ đỏ — thấy là quay đầu

- **Buôn mẫu của khách khác cho bạn nghe.** Họ khoe "brand X cũng đặt bên anh, mẫu y chang cái này" — thì mẫu của bạn ngày mai cũng thành chuyện kể cho người kế tiếp.
- **Từ chối mọi cam kết bằng văn bản** về bảo mật, coi đó là bạn "làm quá" hoặc "không tin nhau".
- **Mập mờ về rập và hàng dư.** Không nói rõ rập của ai, hàng lỗi đi đâu, có may dư không.
- **Tự ái khi bị hỏi về bảo mật.** Phản ứng gay gắt thay vì bình tĩnh trấn an — người trong sạch không nháy dưng.
- **Có tiếng đồn tuồn mẫu.** Bạn hỏi quanh, có người từng dính. Không có lửa làm sao có khói.
- **Vừa nhận đơn của bạn vừa chào bạn "mẫu hot đang bán chạy".** Mẫu hot đó là của một khách khác họ đang tuồn. Hôm nay tuồn của người ta, mai tuồn của bạn.
- **Đòi file gốc nhiều hơn mức cần** để sản xuất, không giải thích được vì sao.

Mẹo thực chiến

Đăng ký nhãn hiệu SỞM. Không phải để đi kiện — kiện tụng ở ta tốn kém và chậm — mà để bạn có TƯ CÁCH. Khi bạn có nhãn hiệu đã đăng ký, bạn có quyền yêu cầu sàn TMĐT gỡ hàng nhái, có quyền cảnh cáo, có tư thế đàng hoàng để đòi. Không có nó, bạn chỉ có thể tức tối bất lực.

Và với những mẫu bạn coi là "át chủ bài" — mẫu bán chạy nhất, mẫu định danh cả brand — hãy cân nhắc tách công đoạn hoặc giữ một chi tiết bí mật do bạn tự làm/tự đặt riêng. Khi không một xưởng nào nắm trọn bộ công thức, cái giá để copy hoàn chỉnh mẫu của bạn trở nên đắt và rủi ro hơn, và phần lớn kẻ tính ăn cắp sẽ chùn tay. Bạn không thể chặn 100% lòng tham, nhưng bạn dựng được hàng rào đủ cao để nó không bỏ trôi.

- ✦ **Ghi nhớ:** Xưởng nào cũng thấy hết mẫu của bạn — nên đừng chọn xưởng theo "họ có thấy không", mà theo "họ có tử tế với cái họ thấy không".

Cảnh đau mở đầu.

Xưởng dễ thương lắm. Nói chuyện ngọt, báo giá tốt, hứa như đinh đóng cột. Họ bảo: "Đơn đầu em cứ chuyển đủ tiền trước cho anh yên tâm nhập vải, hàng ra anh giao liền, brand mới cần tạo uy tín với xưởng mà."

Bạn tin. Bạn chuyển 100%. Số tiền đó là gần hết vốn xoay của bạn.

Rồi ngày giao tới. Hàng chưa xong. "Vải về trễ em ơi." Tuần sau: "Thợ nghỉ Tết sớm." Tuần sau nữa: đọc tin nhắn không rep. Rồi số điện thoại "thuê bao quý khách vừa gọi..." Fanpage biến mất.

Bạn không mất một đơn hàng. Bạn mất cả VỐN. Và cái đau nhất: bạn tự tay đưa hết tiền cho họ, rồi ngồi chờ lòng tốt của một người mà bạn thật ra chưa hề biết rõ.

Vì sao mục này quyết định sống còn

Trong sản xuất, TIỀN đi trước HÀNG. Đó là bản chất của ngành, không tránh được. Bạn phải cọc để xưởng nhập vải, chạy máy. Nhưng chính vì tiền đi trước, nên đây là chỗ bạn dễ mất trắng nhất.

Với local brand vốn mỏng, mất một khoản cọc lớn không phải là "học phí". Nó có thể là dấu chấm hết. Bạn không có quỹ dự phòng để gồng qua. Một cú ôm cọc bỏ trốn, hoặc một xưởng vỡ nợ giữa chừng, là bạn đóng cửa.

Và đây là sự thật ít ai nói với người mới: tiền cọc không chỉ mất vì kẻ lừa đảo. Nó mất vì xưởng thật sự làm ăn nhưng đang KIẾT dòng tiền. Họ lấy cọc của bạn trả nợ đơn trước. Lấy cọc đơn sau trả cho đơn của bạn. Cả xưởng là một cái vòng xoay tiền — và khi vòng xoay đứt, người đang cầm tiền của bạn lúc đó là người mất. Xưởng không cố lừa bạn, nhưng bạn vẫn trắng tay như nhau.

Cách bạn cấu trúc thanh toán chính là cái phanh. Nếu bạn chia tiền theo TIẾN ĐỘ — cọc vừa phải, trả tiếp khi thấy hàng chạy, trả nốt khi nhận hàng đạt — thì dù xưởng có vấn đề, bạn cũng chỉ mất một phần, và bạn còn

quyền dừng lại. Nếu bạn trả 100% trước, bạn giao hết quyền lực. Từ giây phút đó, bạn chỉ còn biết cầu nguyện.

Nguyên tắc bất di bất dịch: **KHÔNG BAO GIỜ** trả hết 100% trước khi nhận và kiểm hàng đạt. Không có ngoại lệ vì "brand mới cần tạo uy tín". Uy tín tạo bằng cách làm tốt đơn nhỏ rồi lớn dần, không phải bằng cách giao hết tiền cho người lạ.

Bảng kiểm — soát trước khi chốt xưởng

- Tỷ lệ cọc ở mức hợp lý (đủ để xưởng nhập nguyên liệu, không phải toàn bộ giá trị đơn).
- Thanh toán chia theo MỐC tiến độ, không dồn hết một lần đầu.
- Có một khoản giữ lại, chỉ trả nốt SAU khi nhận và kiểm hàng đạt.
- Bạn không bao giờ ở tình huống đã trả 100% mà chưa cầm hàng trong tay.
- Có hợp đồng hoặc ít nhất thỏa thuận bằng văn bản ghi rõ: số lượng, giá, mốc thanh toán, ngày giao, điều kiện nghiệm thu.
- Có hóa đơn/chứng từ cho mỗi lần chuyển tiền — không chuyển khoản trôi nổi không nội dung.
- Bạn chuyển tiền vào tài khoản đứng tên xưởng/chủ xưởng rõ ràng, không phải tài khoản lạ.
- Đơn đầu tiên bạn làm NHỎ để thử, không đặt lớn ngay dù giá hấp dẫn.
- Bạn có tìm hiểu xưởng có dấu hiệu kẹt dòng tiền không (chậm lương thợ, nợ nhà cung cấp vải, hay hối thúc cọc bất thường).
- Điều khoản ghi rõ chuyện gì xảy ra nếu xưởng giao trễ hoặc không giao (hoàn cọc, phạt, v.v.).
- Bạn không để bị áp lực "chốt gấp kẻo hết slot/hết giá" phải chuyển tiền vội khi chưa rõ ràng.

Những câu bạn PHẢI hỏi xưởng

1. "Cơ cấu thanh toán của bên anh thế nào — cọc bao nhiêu, trả nốt khi nào?"

- Trả lời tốt: chia mốc rõ ràng. "Cọc một phần để nhập vải, một phần khi vào chuyền, phần cuối khi em nhận hàng đặt."
- Đáng lo: "Chuyển đủ trước cho gọn." Đòi 100% trước là cờ đỏ lớn nhất trong cả cuốn sách này.

2. "Em giữ lại một phần trả sau khi kiểm hàng được không?"

- Trả lời tốt: "Được, chuyện đó hợp lý mà." Xưởng tự tin vào chất lượng không ngại bị giữ lại phần cuối.
- Đáng lo: nhất quyết đòi trả hết trước khi giao. Họ sợ điều gì ở khâu bạn kiểm hàng?

3. "Mình có làm hợp đồng/thỏa thuận ghi rõ số lượng, giá, ngày giao không?"

- Trả lời tốt: "Có chứ, để anh gửi mẫu." Chuyên nghiệp là có giấy tờ.
- Đáng lo: "Anh em tin nhau, giấy tờ chi." Câu này lặp lại ở nhiều cờ đỏ — vì nó là câu cửa miệng của người không muốn bị ràng buộc.

4. "Nếu xưởng giao trễ hoặc không giao được thì mình xử lý ra sao?"

- Trả lời tốt: có phương án hoàn cọc, có cam kết. Dám chịu trách nhiệm ngược.
- Đáng lo: né, hoặc "chuyện đó không xảy ra đâu." Không có kịch bản cho tình huống xấu nghĩa là bạn tự chịu nếu nó xảy ra.

5. "Em chuyển khoản vào tài khoản đứng tên ai ạ?"

- Trả lời tốt: tài khoản đứng tên xưởng hoặc chủ xưởng rõ ràng, khớp thông tin.
- Đáng lo: tài khoản tên lạ, hay đổi số tài khoản liên tục. Dấu hiệu tổ chức lỏng lẻo hoặc có vấn đề.

6. "Đơn đầu em muốn đặt số lượng nhỏ để hai bên làm quen, bên anh ok không?"

- Trả lời tốt: "Ok em, làm đơn nhỏ trước cho yên tâm." Xưởng tốt hiểu và tôn trọng sự thận trọng.
- Đáng lo: ép đặt lớn ngay mới có giá tốt, hối bạn chốt gấp. Áp lực gấp là công cụ của người có ý đồ.

7. "Bên anh có xuất hóa đơn/chứng từ cho các lần thanh toán không?"

- Trả lời tốt: có, minh bạch.
- Đáng lo: chỉ nhận tiền mặt hoặc chuyển khoản không nội dung, né mọi chứng từ. Không dấu vết = không truy được khi có chuyện.

► Cờ đỏ — thấy là quay đầu

- **Đòi 100% tiền trước khi giao hàng.** Cờ đỏ số một. Không có lý do chính đáng nào để một brand mới phải trả hết trước cho một xưởng chưa từng làm cùng.
- **"Chốt gấp kéo hết slot / hết giá".** Áp lực thời gian để bạn không kịp suy nghĩ và không kịp kiểm tra. Người tử tế cho bạn thời gian.
- **Né mọi giấy tờ, hóa đơn, hợp đồng.** "Anh em tin nhau." Tin nhau không cản trở việc ghi ra giấy — chỉ có ý đồ mới cần.
- **Dấu hiệu kẹt tiền:** hối cọc bất thường, than thở nợ nần, chậm trả thợ, đổi tài khoản nhận tiền liên tục. Xưởng sắp đuối sẽ ôm cọc của bạn để vá lỗ.
- **Giá rẻ bất thường kèm đòi cọc cao.** Mồi rẻ để câu bạn chuyển khoản lớn. Rẻ quá luôn có giá của nó.
- **Tài khoản nhận tiền không khớp tên xưởng/chủ xưởng.** Không minh bạch ngay từ khâu tiền bạc.
- **Không có bất kỳ phương án nào cho tình huống giao trễ/ không giao.** Họ chỉ nói tới lúc thuận, không dám nhắc lúc nghịch.

Mẹo thực chiến

Đơn đầu tiên với bất kỳ xưởng nào, hãy coi nó là TIỀN HỌC PHÍ CÓ KIỂM SOÁT, không phải canh bạc. Đặt số lượng nhỏ nhất mà bạn chấp nhận được, ngay cả khi giá theo đơn nhỏ đắt hơn. Cái bạn mua ở đơn đầu không phải là hàng — mà là câu trả lời cho câu hỏi "xưởng này có đáng tin không". Trả thêm chút tiền để biết điều đó là rẻ chán so với đặt lớn ngay rồi mất trắng.

Và nhớ nguyên tắc phanh tay: luôn giữ lại một phần thanh toán cuối cho tới khi hàng nằm trong kho bạn, đã kiểm, đã đạt. Phần giữ lại đó không phải để bạn quyết — bạn trả sòng phẳng khi hàng đạt — mà là để cả hai bên cùng có động lực đi tới đích. Xưởng biết còn khoản cuối chưa lấy sẽ chăm chút khâu cuối hơn. Bạn biết mình chưa mất hết nếu có trục trặc. Đó là cách chia tiền công bằng cho cả hai, và nó lọc ra ngay những xưởng chỉ chực cầm tiền rồi biến.

- ✦ **Ghi nhớ:** Tiền luôn đi trước hàng trong sản xuất — nên đừng bao giờ để tiền đi **TRƯỚC HẾT**; giữ lại phần cuối tới khi hàng đạt nằm trong kho bạn.

Cảnh đau mở đầu.

Bạn tìm được xưởng ỏn. Đơn nhỏ chạy ngon. Bạn mừng.

Rồi brand bạn lớn lên. Một mẫu viral. Đơn tăng gấp năm. Đây là khoảnh khắc bạn chờ đợi cả năm trời.

Bạn gọi xưởng: "Anh ơi, em cần gấp đôi số lượng, gấp đôi tốc độ." Và xưởng — cái xưởng dễ thương từng làm tốt đơn nhỏ của bạn — bối rối. "Ừm... bên anh nhỏ, chuyên có vậy thôi em, làm không kịp đâu." Hoặc tệ hơn: "Được, nhưng đơn lớn giá phải khác, mà mùa này anh ưu tiên khách lớn trước, em chờ."

Bạn chờ. Con số viral ngượng. Đối thủ nhảy vào bán mẫu tương tự. Cơ hội lớn nhất đời brand bạn — trôi qua kẽ tay, vì cái xưởng không lớn nổi cùng bạn.

Bạn không chọn sai xưởng cho hôm nay. Bạn chọn sai xưởng cho ngày mai.

Vì sao mục này quyết định sống còn

Local brand không đứng yên. Hoặc bạn lớn, hoặc bạn chết. Và nếu bạn định lớn, thì cái xưởng bạn chọn hôm nay phải là cái xưởng có thể ĐI CÙNG bạn tới ngày mai — nếu không, cứ mỗi lần bạn nhảy bậc, bạn lại phải đổi xưởng, làm lại rập, dạy lại từ đầu, chấp nhận rủi ro mới.

Đổi xưởng giữa đường tăng trưởng là một trong những cú vấp đất nhất. Mỗi lần đổi là một lần đứt gãy: form có thể lệch, chất có thể khác, tiến độ có thể vỡ đúng lúc bạn cần ỏn định nhất. Khách của bạn cảm nhận được sự thiếu nhất quán đó ngay.

Đây là góc nhìn ít người mới có: bạn không tìm một nhà cung cấp cho ĐƠN HÀNG này. Bạn tìm một ĐỐI TÁC cho hành trình. Khác biệt nằm ở chỗ họ nhìn bạn thế nào. Một nhà cung cấp thấy bạn là một cái đơn — làm xong, tính tiền, hết. Một đối tác thấy bạn là một cái brand đang lớn — họ muốn bạn lớn, vì bạn lớn thì đơn của họ lớn theo.

Đối tác thật sẽ đầu tư vào bạn khi bạn còn nhỏ: góp ý về form, về chất vải, về cách tối ưu để hạ giá thành; giữ giá tử tế khi bạn tăng lượng thay vì chặt chém; giữ slot cho bạn mùa cao điểm thay vì bỏ bạn chạy theo khách to hơn. Họ làm vậy không phải vì tốt bụng suông — mà vì họ tính đường dài với bạn.

Ngược lại, xưởng chỉ thấy bạn là cái đơn sẽ ép giá khi bạn kẹt, bỏ rơi bạn khi có khách ngon hơn, và không có động lực nào giúp bạn tốt lên — vì bạn tốt lên hay không, với họ, cũng chỉ là một đơn.

Chọn xưởng cho hôm nay là chọn cho sống. Chọn xưởng cho ngày mai là chọn để lớn. Bạn cần cả hai.

Bảng kiểm — soát trước khi chốt xưởng

- Xưởng có năng lực thật để tăng sản lượng khi bạn lớn (chuyên, thợ, khả năng gọi thêm gia công) — không phải hứa suông.
- Xưởng cho biết mức trần công suất của họ, để bạn biết mình lớn tới đâu thì cần tính đường khác.
- Có chính sách giá tốt hơn khi bạn tăng lượng — thưởng cho lòng trung thành, không phải phạt vì bạn phụ thuộc.
- Xưởng sẵn sàng hỗ trợ phát triển mẫu/R&D: góp ý form, gợi ý chất, giúp tối ưu để hạ giá thành.
- Có cam kết ưu tiên slot cho khách gắn bó vào mùa cao điểm.
- Xưởng hỏi về TẦM NHÌN của bạn, về kế hoạch dài hạn — chứ không chỉ chốt cái đơn trước mắt.
- Bạn cảm nhận họ coi bạn là đối tác đáng đầu tư, không phải một đơn hàng vắng lai.
- Xưởng chủ động chia sẻ điều giúp bạn tốt lên, kể cả khi điều đó không tăng tiền cho họ ngay.
- Có sự ổn định về nhân sự và tổ chức để bạn không phải xây lại quan hệ từ đầu mỗi năm.
- Xưởng minh bạch về giới hạn của họ — dám nói "cái này bên anh chưa làm được" thay vì hứa liều rồi vỡ.

- Bạn thấy được lịch sử họ đồng hành với brand nào lớn lên cùng (nếu có, dưới góc tham khảo chung, không cần lộ tên).

Những câu bạn **PHẢI** hỏi xưởng

1. "Nếu đơn của em tăng gấp ba, gấp năm trong mùa cao điểm, bên anh đáp ứng được không?"

- Trả lời tốt: trung thực về năng lực. "Tới mức X anh gánh được, hơn nữa anh gọi thêm chuyên vệ tinh, anh nói trước để em yên tâm."
- Đáng lo: hứa liền "bao nhiêu cũng được" mà không có cơ sở — rồi tới lúc thật thì vỡ.

2. "Khi em đặt nhiều hơn, giá có tốt hơn không?"

- Trả lời tốt: "Có, lượng lớn anh làm giá tốt hơn cho em." Thường cho sự gần bó.
- Đáng lo: giá cứng đờ dù bạn lớn tới đâu, hoặc tệ hơn — ép giá khi biết bạn đang phụ thuộc.

3. "Bên anh có hỗ trợ em phát triển mẫu, góp ý form và chất không?"

- Trả lời tốt: "Có, mẫu em đưa anh sẽ góp ý chỗ nào may khó, chỗ nào tốn vải, giúp em tối ưu." Đối tác thật sự đầu tư chất xám cho bạn.
- Đáng lo: "Em đưa gì anh làm nấy." Không sai, nhưng đó là nhà gia công thuần, không phải người đồng hành.

4. "Vào mùa cao điểm, khách gần bó như em có được ưu tiên slot không?"

- Trả lời tốt: "Khách làm lâu với anh được ưu tiên, đó là nguyên tắc bên anh."
- Đáng lo: "Mùa đó ai đặt trước/đặt to thì làm trước." Nghĩa là lúc bạn cần nhất, bạn có thể bị đẩy ra sau.

5. "Anh muốn biết brand em định đi tới đâu trong một hai năm tới không?" (bạn chủ động kể — và xem họ phản ứng)

- Trả lời tốt: họ quan tâm thật, hỏi thêm, bàn cách đồng hành. Họ nhìn thấy tương lai chung.
- Đáng lo: hờ hững, kéo về "thôi cứ làm đơn này trước đã". Họ không nhìn xa hơn cái hóa đơn trước mặt.

6. "Công suất tối đa của xưởng mình khoảng bao nhiêu một tháng?"

- Trả lời tốt: nói được con số, biết rõ giới hạn của mình. Minh bạch và tự chủ.
- Đáng lo: mơ hồ, không nắm được năng lực chính mình. Xưởng không biết trần của mình là xưởng dễ nhận quá tay rồi trễ hàng.

7. "Có việc gì bên anh KHÔNG làm được / chưa làm được cho em không?"

- Trả lời tốt: dám nói thẳng giới hạn. "Loại vải/kỹ thuật đó bên anh chưa mạnh, anh nói thật." Trung thực về điểm yếu là dấu hiệu của đối tác đáng tin.
- Đáng lo: "Gì cũng làm được hết." Không ai làm được mọi thứ. Người nói vậy hoặc thiếu tự biết mình, hoặc đang nói dối.

► Cờ đỏ — thấy là quay đầu

- **Hứa "bao nhiêu cũng được, gì cũng làm" mà không có cơ sở.** Hứa liệu hôm nay là vỡ trận ngày bạn lớn.
- **Chỉ chăm chăm chốt đơn trước mắt,** không hề quan tâm bạn là ai, định đi đâu. Với họ bạn chỉ là một hóa đơn.
- **Ép giá hoặc lạnh nhạt khi biết bạn đang phụ thuộc.** Người lợi dụng thế kẹt của bạn lúc nhỏ sẽ lợi dụng nặng hơn lúc bạn lớn.
- **Không rõ công suất của chính mình.** Xưởng không biết trần của mình để nhận quá tay, và người trễ hàng cuối cùng là bạn.
- **Bỏ rơi khách nhỏ mùa cao điểm để chạy khách to.** Đúng lúc bạn cần nhất thì bạn bị đẩy ra sau — cơ hội viral trôi qua.
- **Không bao giờ góp ý gì để bạn tốt lên.** Làm đúng đơn, hết, không một lời gợi ý. Đó là quan hệ mua bán, không phải đồng hành.
- **Giấu giới hạn, không dám nói "cái này chưa làm được".** Tới lúc bạn giao mẫu khó mới lòi ra họ không kham nổi — thì đã trễ.

Mẹo thực chiến

Khi đi tìm xưởng, đừng chỉ hỏi "làm được đơn này không". Hãy KỂ cho họ nghe bạn định đi tới đâu — rằng bạn đang xây một brand, rằng bạn muốn lớn, rằng bạn tìm một chỗ để gắn bó lâu dài. Rồi ngồi im và QUAN SÁT mắt họ sáng lên hay tối đi. Người nhìn thấy tương lai chung với bạn sẽ hào hứng bàn tính. Người chỉ thấy cái đơn trước mắt sẽ kéo bạn về thực tại "thôi làm cái này đã". Phản ứng đó nói cho bạn biết họ là nhà cung cấp hay là đối tác — chính xác hơn bất kỳ lời hứa nào.

Nhưng cũng phải công bằng: đồng hành là con đường hai chiều. Bạn muốn xưởng ưu tiên bạn, giữ giá cho bạn, đầu tư cho bạn — thì bạn cũng phải là khách đáng để họ đầu tư: thanh toán sòng phẳng, đặt hàng đều, tôn trọng thợ, không đối ý xoành xoạch, không ép giá tới mức họ lỗ. Đối tác tốt tìm

đối tác tốt. Bạn cư xử như một cái đơn vãng lai thì đừng trách xưởng đối xử với bạn như một cái đơn vãng lai. Mọi quan hệ lớn cùng nhau được xây từ CÁ HAI phía biết nghĩ đường dài.

- ✦ **Ghi nhớ:** *Bạn không tìm nhà cung cấp cho đơn hàng này — bạn tìm một đối tác cho hành trình; hãy chọn cái xưởng muốn bạn LỚN, vì bạn lớn thì họ mới lớn.*

Chốt Phần 1 — Bảng điểm chọn xưởng

Bạn vừa đi qua 12 tiêu chí. Giờ đừng để chúng nằm trong đầu rồi quên. Hãy biến chúng thành một **BẢNG ĐIỂM** — công cụ để bạn so nhiều xưởng bằng cái đầu lạnh, thay vì chọn bằng cảm giác "thấy anh chủ dễ thương".

Cách dùng: mỗi xưởng bạn đang cân nhắc, chấm từng tiêu chí từ **1 đến 5**.

- **1** = tệ / cờ đờ rõ ràng
- **2** = đáng lo
- **3** = tạm được, còn nghi ngại
- **4** = tốt
- **5** = rất yên tâm, vượt mong đợi

#	Tiêu chí	Xưởng A	Xưởng B	Xưởng C
1	Năng lực sản xuất & máy móc phù hợp			
2	Chất lượng may & độ ổn định form			
3	Chất liệu vải & nguồn nguyên phụ liệu			
4	Đúng tiến độ & năng lực giao đúng hẹn			
5	Giá minh bạch, không đội giá giữa chừng			
6	MOQ (số lượng tối thiểu) phù hợp brand nhỏ			
7	Quy trình mẫu & duyệt mẫu rõ ràng			
8	Kiểm hàng (QC) & xử lý hàng lỗi			
9	Giao tiếp, đầu mối & trách nhiệm khi sự cố			
10	Bảo mật mẫu & đạo đức nghề			
11	Tài chính, đặt cọc & thanh toán an toàn			
12	Khả năng đồng hành & mở rộng dài hạn			
	TỔNG (tối đa 60)			

(Tiêu chí 1–8 tương ứng 8 checklist ở phần đầu cuốn sách; 9–12 là 4 checklist bạn vừa đọc.)

Cách đọc tổng điểm

- **Từ 48 trở lên (80%+):** Xưởng đáng để bạn gửi gắm. Cứ bắt đầu bằng một đơn nhỏ để kiểm chứng, rồi lớn dần.
- **Từ 36 đến 47:** Có tiềm năng, nhưng còn lỗ hổng. Xem lại đúng những tiêu chí bị điểm thấp — đó là chỗ bạn sẽ đau nếu nhắm mắt chốt. Hỏi lại cho rõ trước khi quyết.
- **Dưới 36:** Dừng lại. Dù giá có rẻ tới đâu, rủi ro đang lớn hơn cái lợi.

Nhưng con số chỉ là một nửa câu chuyện. Đây là quy tắc quan trọng hơn tổng điểm:

Bất kỳ tiêu chí nào bị chấm 1 — đặc biệt ở mục 9, 10, 11 — là quyền phủ quyết. Một xưởng may đẹp, giá tốt, giao đúng hẹn, nhưng đòi 100% tiền trước và né mọi giấy tờ (mục 11 chấm 1) thì tổng điểm cao tới mấy cũng vô nghĩa — vì một cú ôm cọc là bạn mất tất. Điểm cộng không cứu được một cờ đỏ chí mạng. Dừng để tổng điểm đẹp ru ngủ bạn trước một điểm 1 chết người.

Và khi bạn so hai xưởng điểm sát nhau, hãy ưu tiên xưởng mạnh ở NHÓM NIỀM TIN — mục 9 (giao tiếp lúc sự cố), 11 (an toàn tiền bạc), 12 (đồng hành dài hạn). Vì tay nghề có thể cải thiện qua vài đơn, nhưng bản chất con người — cách họ cư xử lúc khó, lúc có tiền của bạn trong tay — thì không đổi. Bạn chọn tay nghề cho đơn hàng, nhưng bạn chọn con người cho cả chặng đường.

Chọn đúng xưởng mới chỉ là nền móng

Tới đây, bạn đã có trong tay thứ mà hầu hết người mới làm brand không có: một cách chọn xưởng bằng lý trí, một tấm khiên trước những cú vấp đất nhất của nghề. Bạn sẽ không còn chọn nhà sản xuất bằng cảm tính rồi trả giá bằng tiền và nước mắt.

Nhưng tôi phải nói thật với bạn: chọn đúng xưởng mới chỉ là ĐẶT MÓNG. Móng chắc thì nhà mới xây được — nhưng móng không phải là ngôi nhà.

Có xưởng tốt rồi, bạn vẫn có thể thất bại. Vì một local brand sống hay chết không chỉ ở chỗ hàng có đẹp không — mà ở chỗ bạn có bán được không, có xây được một cái tên khách nhớ không, có định giá đúng không, có giữ được khách quay lại không, có sống nổi qua những mùa ế không. Sản xuất tốt là điều kiện cần. Nó không phải điều kiện đủ.

Đó là lý do Phần 2 tồn tại. Ở đó, tôi gom lại 50 bài học thực chiến để một cái brand không chỉ RA ĐỜI, mà còn SỐNG và LỚN — từ cách kể câu chuyện thương hiệu, định giá, chọn kênh bán, giữ chân khách, cho tới cách gồng qua lúc khó mà không gục.

Bạn đã chọn được người để làm ra sản phẩm. Giờ, hãy học cách biến sản phẩm đó thành một cái brand sống. Lật sang Phần 2.

PHẦN 2 — 50 BÀI HỌC KINH DOANH THỜI TRANG

Chọn đúng xưởng là nền móng. Nhưng nền móng không phải là ngôi nhà. 50 bài học này là bản đồ dựng một brand không chỉ sống được qua vài mùa, mà lớn được — có bản sắc, có khách trung thành, có lãi thật. Tôi viết từ những gì tôi thấy tận mắt trong xưởng và ngoài thị trường: chỗ nào brand vấp, chỗ nào brand bay. Đọc chậm. Áp dụng ngay.

Nhóm A — Định vị & thương hiệu

1 Local brand không chết vì thiếu vốn — chết vì không có bản sắc

Tôi từng gặp một chủ shop trẻ.

Bạn ấy có 200 triệu, dồn hết vào lô hàng đầu tiên. Áo đẹp, vải tốt, ảnh chụp lung linh. Ba tháng sau, kho còn nguyên hai phần ba. Bạn ấy bảo tôi: "Anh ơi, chắc em thiếu vốn chạy quảng cáo."

Không. Bạn ấy không thiếu vốn. Bạn ấy thiếu lý do để người ta nhớ mình.

Áo của bạn ấy đẹp. Nhưng đẹp giống mười cái shop khác. Cùng phom, cùng tông màu trung tính đang trend, cùng câu caption "chất liệu cotton mềm mịn thoáng mát". Khách lướt qua, không có gì níu mắt lại. Không có gì để kể cho bạn bè. Không có gì để quay lại lần hai.

Đây là sự thật đau nhất của ngành này: thị trường thời trang Việt Nam không thiếu áo đẹp. Nó thừa áo đẹp. Mỗi ngày có thêm hàng chục brand mới mở, cùng bán một loại tee basic, cùng lấy mẫu từ những nguồn na ná nhau. Trong biển đó, cái làm bạn sống không phải là chất vải — mà là bản sắc.

Bản sắc là thứ khiến khách nhìn một cái là biết "à, đây là của brand kia". Là thứ khiến họ thấy mình trong sản phẩm của bạn. Là lý do họ chịu trả 350 nghìn cho cái áo mà chỗ khác bán 180 nghìn.

Vốn ít không giết brand. Tôi thấy nhiều brand khởi đầu với vài chục triệu, thậm chí đặt hàng nhỏ giọt vài chục cái một lần, mà vẫn lớn — vì họ có một chất riêng rõ ràng, một nhóm người tin họ. Ngược lại, tôi thấy brand đổ tiền tỷ vào hàng và ads, mà tan, vì họ chỉ là "một cái shop bán áo nữa".

Vốn giúp bạn đi nhanh hơn. Nhưng nếu không có bản sắc, vốn chỉ giúp bạn thua nhanh hơn.

Đừng hỏi "làm sao có thêm vốn". Hỏi "vì sao người ta phải chọn tôi thay vì chín brand kia". Trả lời được câu đó, bạn đã đi trước 80% thị trường.

Áp dụng ngay:

- Viết ra một câu: "Brand của tôi dành cho [ai], khác biệt vì [điều gì]." Nếu câu đó đúng với cả trăm brand khác, bạn chưa có bản sắc.
- Mở 10 shop đối thủ. Ghi ra điểm chung của họ. Điểm chung đó chính là chỗ bạn KHÔNG được giống.
- Chọn một thứ để "cắm cờ": một phong cách, một nhóm khách, một thái độ sống. Cắm sâu, đừng dàn mỏng.
- Trước khi rót thêm tiền vào hàng hay ads, tự hỏi: nếu ngày mai tôi biến mất, có ai tiếc không? Nếu chưa, sửa bản sắc trước.



Thị trường không thiếu áo đẹp — nó thiếu lý do để nhớ bạn. Bản sắc là lý do đó.

2

Chọn ngách hẹp trước, mở rộng sau

Có một nỗi sợ rất thật của người mới làm brand: sợ chọn hẹp thì bán được ít.

Nên họ làm ngược lại. Áo cho nam có, cho nữ có, cho người đi làm có, cho bạn trẻ đi chơi có, cho cả người trung niên. Ai mua cũng được. Kết quả: chẳng ai thấy đây là "brand của mình".

Tôi hiểu nỗi sợ đó. Nhưng nó sai về mặt toán học lẫn tâm lý.

Về tâm lý: người ta yêu cái gì hiểu mình. Một cô gái mê phong cách vintage nữ tính sẽ chọn brand nói đúng ngôn ngữ đó, thay vì một shop bán "đủ thứ cho đủ người". Khi bạn hẹp, bạn nói trúng. Khi bạn rộng, bạn nói nhạt.

Về toán học: ngân sách của bạn có hạn. Nếu bạn nhắm "tất cả mọi người", tiền quảng cáo của bạn trải mỏng ra cả thị trường và tan biến. Nếu bạn nhắm một ngách hẹp — ví dụ "áo phong form rộng cho dân tập gym", "váy

linen cho phụ nữ công sở yêu sự tối giản", "streetwear in hình cho học sinh cấp ba" — mỗi đồng bạn tiêu đều đi đúng một nhóm người, đọng lại, tạo tiếng vang trong nhóm đó.

Tôi từng thấy một brand chỉ làm đúng một thứ: áo thun oversize với phom rất chuẩn cho người gầy cao. Nghe hẹp đến buồn cười. Nhưng chính vì hẹp, họ thành "brand mà mấy đứa cao gầy phải biết". Người trong nhóm đó truyền tai nhau. Khi đã chắc chân, họ mới mở thêm dòng khác — và lúc đó họ đã có sẵn một tệp khách tin tưởng để bán.

Ngách hẹp không phải là giới hạn. Nó là điểm tựa. Từ một điểm tựa vững, bạn bẫy cả thị trường. Nhưng nếu chưa có điểm tựa nào mà đã muốn ôm hết, bạn không bẫy được gì.

Bắt đầu hẹp không có nghĩa là mãi mãi hẹp. Zara, Uniqlo cũng từng bắt đầu từ một điểm rất nhỏ. Hẹp trước — để được nhớ. Rộng sau — khi đã có người tin.

Áp dụng ngay:

- Viết ra chân dung MỘT khách lý tưởng: tuổi, nghề, phong cách, họ mặc đồ đi đâu, họ sợ điều gì khi mua áo online. Càng cụ thể càng tốt.
- Cắt bớt. Nếu đang bán cho 5 nhóm, chọn 1 nhóm bạn hiểu nhất và có biên lợi nhuận tốt nhất để dồn lực.
- Đặt câu test: "Khi nhắc đến [ngách của tôi], người ta có nghĩ đến brand tôi không?" Mục tiêu là câu trả lời "có".
- Chỉ mở rộng khi ngách đầu tiên đã cho bạn khách quay lại đều và dòng tiền dương — không phải khi bạn sốt ruột.



Nhắm tất cả mọi người là cách chắc chắn nhất để không ai nhớ bạn. Hẹp để sâu, sâu rồi mới rộng.

Câu chuyện thương hiệu bán được nhiều hơn cái áo

Hai cái áo trắng, treo cạnh nhau, chất vải như nhau.

Cái thứ nhất: không có gì ngoài cái mác giá. Cái thứ hai: đằng sau nó là câu chuyện của một người bỏ nghề văn phòng, mày mò tìm loại cotton không nhuộm hóa chất vì em gái mình bị dị ứng da, rồi làm ra một dòng áo cho những người có làn da nhạy cảm.

Cái nào bán được giá cao hơn? Cái nào khiến bạn muốn kể lại cho người khác nghe?

Con người không mua sản phẩm. Con người mua ý nghĩa. Cái áo chỉ là vật mang ý nghĩa đó về nhà.

Đây là điều nhiều chủ brand bỏ lỡ. Họ dồn hết tâm sức vào sản phẩm — đúng, sản phẩm phải tốt — nhưng lại kể về nó bằng thứ ngôn ngữ khô như catalogue: "cotton 100%, form regular, có 5 màu". Thông tin đó cần thiết, nhưng nó không chạm. Nó không cho khách một lý do cảm xúc để chọn bạn.

Câu chuyện thương hiệu là cây cầu cảm xúc đó. Vì sao bạn bắt đầu? Bạn tin điều gì? Bạn khó chịu với điều gì trong ngành này đến mức phải tự làm khác đi? Khi bạn kể thật — không tô vẽ, không sến — khách nhận ra họ và bạn giống nhau. Và người ta luôn muốn ủng hộ người giống mình.

Tôi từng thấy một brand nhỏ kể câu chuyện rất giản dị: chủ brand là một bà mẹ trẻ, may đồ cho con vì đồ ngoài thị trường toàn phẩm màu lòe loẹt. Câu chuyện đó không hoành tráng. Nhưng nó thật, và mọi bà mẹ đọc xong đều gật đầu. Họ mua không chỉ vì cái áo — họ mua vì thấy mình trong đó.

Lưu ý quan trọng: câu chuyện phải THẬT. Khách bây giờ tinh lắm. Bịa một câu chuyện cảm động rồi bị lộ, bạn mất sạch niềm tin. Nhưng ai cũng có một câu chuyện thật — chỉ là bạn chưa chịu đào và kể nó ra.

Và câu chuyện không phải kể một lần rồi thôi. Nó phải thấm vào mọi thứ: caption, ảnh, cách đóng gói, cách bạn trả lời tin nhắn. Câu chuyện tốt là câu chuyện được kể đi kể lại theo trăm cách khác nhau mà vẫn cùng một hồn.

Áp dụng ngay:

- Viết ra "origin story" của bạn trong 5-7 câu: vì sao tôi bắt đầu, tôi khó chịu điều gì, tôi muốn thay đổi điều gì cho khách.
- Tìm "vết sẹo" thật trong câu chuyện — khoảnh khắc khó khăn, thất bại, lý do rất cá nhân. Chính chỗ đó chạm người nhất.
- Đưa câu chuyện lên phần "Giới thiệu", vào caption sản phẩm chủ lực, và cả vào tấm thiệp cảm ơn trong đơn hàng.
- Mỗi tháng kể lại một lát cắt của câu chuyện đó theo một góc mới, để khách mới luôn được nghe.



Khách không mang cái áo về nhà — họ mang câu chuyện về. Cho họ một câu chuyện đáng mang.

4

Đừng cạnh tranh bằng giá — cạnh tranh bằng giá trị

Có một cái bẫy ngọt ngào mà gần như mọi brand mới đều rơi vào: hạ giá để bán được nhanh.

Đối thủ bán 250, mình bán 220. Ai đó phá giá xuống 180, mình xuống 170. Bán được vài đơn, thấy phấn khởi. Rồi một hôm ngồi tính lại: trừ vải, trừ công, trừ ship, trừ ads, trừ đối trả — gần như không còn gì. Bạn đang bận rộn để nghèo đi.

Cuộc đua giá là cuộc đua không có người thắng. Vì luôn có kẻ sẵn sàng bán rẻ hơn bạn — một xưởng lớn hơn, một người chấp nhận lãi mỏng hơn, một shop chịu lỗ để xả hàng. Bạn không bao giờ rẻ nhất mãi được. Và khi

khách đến với bạn chỉ vì rẻ, họ cũng bỏ bạn ngay khi có chỗ rẻ hơn. Bạn không xây được lòng trung thành trên nền giá thấp.

Con đường ngược lại khó hơn nhưng bền hơn: cạnh tranh bằng giá trị. Nghĩa là làm cho cái khách nhận được lớn hơn số tiền họ bỏ ra — nhưng không phải bằng cách hạ giá, mà bằng cách nâng giá trị.

Giá trị đến từ đâu? Từ chất lượng phom dáng khiến người mặc tự tin. Từ trải nghiệm mua hàng mượt mà, tư vấn tận tình. Từ cách đóng gói khiến khách "wow" khi mở hộp. Từ câu chuyện, từ cộng đồng, từ cảm giác được thuộc về. Từ việc bạn giải quyết đúng một nỗi đau của họ — ví dụ áo không nhăn để đi công tác, hay size chuẩn cho người ngoại cỡ mà thị trường bỏ quên.

Tôi từng thấy hai brand bán cùng loại áo sơ mi. Một brand chạy theo giá, lãi mỏng, chủ kiệt sức, cuối cùng đóng cửa. Brand kia bán đắt hơn 30%, nhưng gói mỗi đơn như một món quà, viết tay lời cảm ơn, tư vấn phối đồ tận tình. Khách của họ không mặc cả — họ khoe. Brand đó sống khỏe và lớn dần.

Khi bạn bán bằng giá trị, bạn có biên lợi nhuận để tái đầu tư, để chăm khách tốt hơn, để làm sản phẩm đẹp hơn. Nó là vòng xoáy đi lên. Còn bán bằng giá là vòng xoáy đi xuống.

Áp dụng ngay:

- Liệt kê 5 thứ bạn có thể tặng thêm cho khách mà KHÔNG phải giảm giá: đóng gói đẹp, tư vấn phối đồ, chính sách đổi size dễ, quà nhỏ kèm đơn, nội dung hữu ích.
- Tính lại giá vốn thật đầy đủ (cả ads, đổi trả, công vận hành). Nếu giá bán không cho bạn biên đủ để chăm khách tử tế, đừng hạ nữa — hãy nâng giá trị.
- Ngừng nhìn đối thủ định giá cho bạn. Hỏi: "Khách được gì đáng đồng tiền?" thay vì "Đối thủ bán bao nhiêu?"
- Nếu buộc phải giảm, giảm bằng combo/quà (giữ giá niêm yết) thay vì hạ giá trần trụi — để không phá cảm nhận giá trị.



Rẻ thì luôn có người rẻ hơn. Giá trị mới là thứ không ai sao chép được ngay.

5

Khách mua "phiên bản họ muốn trở thành", không mua vải

Hãy nghĩ về lần gần nhất bạn mua một món đồ mà mình thật sự thích.

Bạn có đứng đó phân tích thành phần sợi không? Chắc là không. Bạn tưởng tượng mình mặc nó — trông thế nào, người ta nhìn mình ra sao, mình cảm thấy thế nào. Bạn không mua mảnh vải. Bạn mua hình ảnh một phiên bản tốt hơn của chính mình.

Đây là cốt lõi của bán hàng thời trang mà rất nhiều brand quên. Họ nói mãi về sản phẩm — vải gì, form gì, đường may ra sao. Toàn "tính năng". Nhưng khách không thức dậy buổi sáng và khao khát "cotton 2 chiều 220gsm". Họ khao khát được trông sang hơn, trẻ hơn, giàu hơn, được người khác nể, được thấy mình thuộc về một nhóm mình ngưỡng mộ.

Một cô gái mua chiếc váy công sở không phải để có thêm vải trong tủ. Cô ấy mua hình ảnh một người phụ nữ chuyên nghiệp, tự tin bước vào phòng họp. Một cậu trai mua áo streetwear không phải vì sợi cotton — cậu mua cảm giác được là một phần của văn hóa đường phố mà cậu ngưỡng mộ.

Cho nên cách bạn kể chuyện, chụp ảnh, viết caption phải xoay quanh KHÁCH, không xoay quanh sản phẩm. Đừng chỉ chụp cái áo phẳng trên nền trắng. Hãy chụp người mặc nó đang sống cuộc đời mà khách của bạn muốn sống. Cho họ thấy phiên bản họ muốn trở thành đang mặc đồ của bạn.

Ngôn ngữ cũng vậy. Thay vì "áo blazer form suông, vải tuyết mưa", hãy nói "chiếc blazer để bạn bước vào cuộc họp và không ai dám xem thường". Vẫn nói về sản phẩm, nhưng qua lăng kính khát khao của khách.

Điều này không có nghĩa là bỏ qua chất lượng. Chất lượng là nền — không có nó thì mọi lời hứa đều sụp. Nhưng chất lượng là thứ giữ khách LẠI. Còn khát khao mới là thứ kéo khách ĐẾN.

Áp dụng ngay:

- Với mỗi sản phẩm chủ lực, viết ra: "Người mặc nó muốn trở thành ai / cảm thấy thế nào?" Rồi để câu trả lời đó dẫn dắt mọi content.
- Sửa lại caption: mỗi câu tả tính năng phải kèm một câu về ý nghĩa với khách ("vải co giãn" → "để bạn thoải mái vận động cả ngày mà vẫn gọn gàng").
- Chụp ảnh có bối cảnh và con người sống cuộc sống mục tiêu, không chỉ ảnh sản phẩm trơn.
- Thu thập và kể lại cách khách thật dùng sản phẩm trong đời họ (ảnh khách gửi, feedback) — đó là bằng chứng sống động nhất về "phiên bản họ muốn trở thành".



Không ai mua vải. Người ta mua hình ảnh tốt hơn của chính mình. Hãy bán hình ảnh đó.

6

Nhất quán từ cái tag đến caption

Có một brand tôi từng để ý. Ảnh feed rất nghệ, tông trầm, sang trọng. Nhưng khi khách nhận hàng, cái áo được nhét trong túi nilon trơn, mác in lệch, tin nhắn xác nhận đơn thì viết tắt cụt lủn, sai chính tả. Cảm giác "sang" mà feed dựng lên vỡ vụn ngay khoảnh khắc mở gói.

Đó là cái giá của sự thiếu nhất quán.

Thương hiệu không phải là cái logo. Thương hiệu là TỔNG của mọi điểm chạm giữa bạn và khách — từ tấm ảnh đầu tiên họ thấy, đến câu chào khi inbox, đến font chữ trên cái tag, đến cách bạn gói hàng, đến email nhắc họ sau khi mua. Mỗi điểm chạm đều nói một điều gì đó về bạn. Nếu chúng nói

những điều mâu thuẫn, khách bối rối. Và bối rối thì không tin. Không tin thì không mua lại.

Nhất quán tạo cảm giác chuyên nghiệp và đáng tin — kể cả với brand nhỏ. Một brand một người làm, nhưng nếu tông màu, giọng văn, cách phục vụ đồng nhất từ đầu đến cuối, khách sẽ cảm nhận nó "chính chu như một thương hiệu lớn". Ngược lại, một brand có tiền nhưng mỗi nơi một kiểu sẽ luôn cho cảm giác nghiệp dư.

Nhất quán còn giúp khách NHỚ. Não người ghi nhớ qua sự lặp lại. Nếu lần nào khách gặp bạn cũng thấy cùng một tông màu, cùng một giọng điệu, cùng một cảm giác, thì dần dần chỉ cần thoáng thấy là họ nhận ra ngay "à, brand đó". Còn nếu mỗi post một phong cách, mỗi lần một giọng, bạn tự xóa mình khỏi trí nhớ họ mỗi ngày.

Nhất quán không có nghĩa là nhàm chán hay không được thay đổi. Nó có nghĩa là mọi thứ đều toát ra cùng một tính cách. Giống như một con người: bạn có thể mặc nhiều bộ đồ khác nhau, nhưng người ta vẫn nhận ra đó là bạn qua cách bạn nói, cười, hành xử.

Áp dụng ngay:

- Lập một "bộ nhận diện" đơn giản: 2-3 màu chủ đạo, 1-2 font, và 3 tính từ mô tả giọng điệu brand (ví dụ: gần gũi, thẳng thắn, ấm áp). Áp vào mọi thứ.
- Rà lại toàn bộ điểm chạm: ảnh, caption, tin nhắn mẫu, tag mác, bao bì, email. Chỗ nào lệch tông, sửa cho khớp.
- Viết sẵn vài mẫu tin nhắn (chào, chốt đơn, cảm ơn, xử lý khiếu nại) đúng giọng brand, để dù ai trả lời cũng cùng một chất.
- Chăm chút khoảnh khắc mở hộp — vì đó là lúc lời hứa online chạm vào tay khách thật. Đừng để nó phản bội hình ảnh bạn dựng lên.



Thương hiệu là tổng mọi điểm chạm. Một mắt xích lạc tông đủ phá vỡ cả cảm giác bạn xây cả năm.

Một brand nói với tất cả là nói với không ai

Câu này nghe giống bài học chọn ngách, nhưng nó nói về một điều khác: giọng nói.

Bạn có thể đã chọn được ngách. Nhưng khi ngồi viết content, nỗi sợ cũ lại quay về — sợ nói quá riêng thì mất khách. Thế là bạn viết chung chung, an toàn, vừa lòng tất cả. "Sản phẩm chất lượng, giá cả hợp lý, phù hợp mọi lứa tuổi." Nghe thì không sai. Nhưng nó chạm vào... không ai cả.

Ngôn ngữ chung chung là ngôn ngữ vô hình. Khi bạn cố nói với tất cả mọi người, không một ai cảm thấy "câu này đang nói với chính mình". Mà thứ khiến người ta dừng lại, đọc, và mua — chính là cảm giác "brand này hiểu mình".

So sánh hai câu. "Áo thun chất lượng cao cho mọi người." Và: "Nếu bạn cao 1m8 mà mãi không tìm được cái áo thun đủ dài để không bị hớ eo khi giờ tay — cái này làm cho bạn." Câu thứ hai loại bỏ 90% người đọc. Nhưng 10% còn lại thấy như bạn đọc được suy nghĩ của họ. Và họ mua. Và họ kể cho bạn bè cùng cảnh.

Đây là nghịch lý cốt lõi của thương hiệu: bạn càng dám loại bớt người, những người còn lại càng yêu bạn mạnh. Một brand có 1.000 người yêu cuồng nhiệt sống khỏe hơn một brand có 100.000 người thấy "cũng được".

Sợ mất khách khi nói riêng là sợ nhầm chỗ. Người bạn "mất" vốn đã không phải khách của bạn — họ sẽ không mua, hoặc mua một lần rồi đi. Người bạn GIỮ khi nói riêng mới là người ở lại, mua lại, và kéo người khác đến.

Điều này áp dụng cho mọi câu chữ: caption, mô tả sản phẩm, kịch bản livestream, cả cách bạn đặt tên bộ sưu tập. Hãy viết như đang nói chuyện với đúng MỘT người — người khách lý tưởng của bạn — chứ không phải phát loa ra quảng trường.

Áp dụng ngay:

- Đặt tên và hình dung rõ một "khách đại diện" (một người cụ thể, thật càng tốt). Mỗi lần viết, tưởng tượng đang nhìn riêng cho người đó.
- Rà content hiện tại, tìm những câu "phù hợp mọi người / chất lượng cao / giá hợp lý" và viết lại cho cụ thể, có nhân vật, có tình huống.
- Dám dùng câu loại trừ: "Cái này KHÔNG dành cho ai thích..." — nghịch lý là nó kéo đúng người đến gần hơn.
- Đo phản ứng: content nói riêng thường ít like hơn nhưng nhiều inbox/chốt hơn. Nhìn đơn hàng, đừng nhìn lượt thích.



Nói với tất cả là nói với không ai. Dám loại bớt người, người ở lại sẽ yêu bạn gấp bội.

8

Tên & logo dễ nhớ, đăng ký bảo hộ sớm

Tôi từng nghe một câu chuyện khiến người nghe lạnh sống lưng.

Một brand nhỏ làm ăn lên, cái tên bắt đầu được biết đến. Rồi một ngày họ phát hiện có người khác đã đăng ký nhãn hiệu cái tên đó trước — hợp pháp. Người kia yêu cầu họ đổi tên, hoặc mua lại với giá cao. Bao nhiêu công sức xây dựng tên tuổi, giờ đứng trước nguy cơ phải làm lại từ đầu, hoặc trả một khoản đầu đốn. Đây là tình huống hoàn toàn có thật trong ngành, xảy ra thường xuyên hơn bạn nghĩ.

Có hai vế trong bài học này, và cả hai đều quan trọng.

Vế một: tên và logo phải dễ nhớ. Cái tên tốt là cái tên dễ đọc, dễ viết, dễ gõ tìm trên mạng, và gọi được điều gì đó về bạn. Đừng chọn tên quá dài, quá khó phát âm, hay dễ nhầm với brand khác. Khách phải gõ đúng tên bạn mới tìm ra bạn — một cái tên rối rắm là bạn tự đặt rào cản giữa mình và

khách. Logo cũng vậy: đơn giản, nhận ra được cả khi thu nhỏ trên cái tag hay avatar.

Vế hai — và đây là chỗ nhiều người bỏ quên đến khi quá muộn: đăng ký bảo hộ nhãn hiệu SÓM. Ở Việt Nam, quyền với nhãn hiệu về cơ bản thuộc về người đăng ký trước, không phải người dùng trước. Nghĩa là dù bạn đã bán bằng cái tên đó cả năm, nếu người khác đăng ký trước, rắc rối pháp lý thuộc về bạn. Chi phí và thời gian đăng ký nhỏ hơn rất nhiều so với cái giá phải trả khi mất tên.

Đừng đợi đến khi "brand lớn rồi mới đăng ký". Chính lúc brand bắt đầu có tiếng là lúc rủi ro cao nhất — vì cái tên bắt đầu có giá trị để người khác nhòm ngó. Đăng ký khi còn nhỏ, còn rẻ, còn kịp.

Áp dụng ngay:

- Kiểm tra tên dự định: gõ thử trên Google, mạng xã hội, sàn thương mại điện tử xem đã có ai dùng chưa. Trùng hoặc dễ nhầm thì đổi ngay từ đầu.
- Tra cứu sơ bộ trên cơ sở dữ liệu nhãn hiệu (Cục Sở hữu trí tuệ) hoặc nhờ đơn vị tư vấn kiểm tra khả năng đăng ký.
- Nộp đơn đăng ký nhãn hiệu càng sớm càng tốt, đúng nhóm ngành hàng thời trang (quần áo, phụ kiện).
- Giữ logo đơn giản, test xem nó còn nhận ra được khi in nhỏ trên tag, thêu trên áo, hay làm avatar tròn không.



Cái tên chỉ thật sự là của bạn khi có giấy tờ. Đăng ký lúc còn nhỏ — rẻ và kịp; đợi lúc lớn thường đã muộn.

9

Xây tệp khách trung thành hơn chạy theo người lạ

Nhiều brand sống trong một vòng lặp mệt mỏi: mỗi ngày đốt tiền quảng cáo để lôi người lạ về, bán được một đơn, rồi... quên họ. Hôm sau lại đốt tiền lôi người lạ mới. Như múc nước bằng cái rổ.

Vấn đề là chi phí để có một khách MỚI ngày càng đắt. Quảng cáo cạnh tranh khốc liệt, giá thầu tăng, người dùng ngày càng chai lì với ads. Nếu toàn bộ mô hình của bạn dựa vào việc liên tục mua khách mới, bạn đang xây nhà trên cát — chỉ cần chi phí quảng cáo tăng hay tài khoản ads gặp sự cố là sụp.

Trong khi đó, có một mỏ vàng bạn thường bỏ quên: những người ĐÃ mua bạn.

Khách cũ tin bạn rồi. Họ đã cầm sản phẩm, đã trải nghiệm dịch vụ. Bán cho họ lần hai rẻ hơn nhiều lần so với thuyết phục một người lạ. Họ mua nhiều hơn, dễ hơn, ít mặc cả hơn. Và nếu hài lòng, họ kéo thêm người đến — miễn phí. Một tệp khách trung thành là tài sản thật của brand, thứ mà đối thủ không mua được bằng tiền.

Nhưng khách trung thành không tự nhiên mà có. Bạn phải chủ động GIỮ họ. Nghĩa là thu thập thông tin liên hệ của người mua (đừng để họ mua xong rồi biến mất trong đám đông). Nghĩa là chăm sóc sau bán: hỏi han, gợi ý phối đồ, báo bộ sưu tập mới, ưu đãi riêng cho khách cũ. Nghĩa là làm họ cảm thấy được nhớ, được quan tâm, chứ không chỉ là một mã đơn hàng.

Tôi từng thấy brand có tệp khách cũ vài nghìn người được chăm tốt: mỗi lần ra mẫu mới, chỉ cần nhắn cho nhóm này là đã bán được kha khá, chưa cần đụng đến một đồng quảng cáo. Đó là sự khác biệt giữa một brand cày cuốc từng đơn và một brand có nền tảng.

Đừng hiểu lầm — bạn vẫn cần tìm khách mới để lớn lên. Nhưng khách mới nên là để MỞ RỘNG cái nền khách trung thành, chứ không phải để bù đắp cho những người bạn để tuột mất. Đổ khách mới vào một cái rổ thủng là vô ích. Bịt đáy rổ trước.

Áp dụng ngay:

- Bắt đầu lưu thông tin khách đã mua ngay hôm nay (số điện thoại, tên, đơn đã mua) một cách có hệ thống — dù chỉ là một file đơn giản.
- Thiết lập ít nhất một điểm chạm sau bán: tin nhắn cảm ơn + hỏi cảm nhận sau vài ngày nhận hàng.
- Tạo một kênh riêng cho khách cũ (nhóm, danh sách) để báo mẫu mới và ưu đãi riêng trước khi mở bán rộng.
- Đo tỷ lệ khách quay lại mua lần hai. Nếu con số đó thấp, đừng đổ thêm tiền vào quảng cáo — hãy sửa khâu giữ khách trước.



Chạy theo người lạ là mức nước bằng rổ thủng. Giữ khách cũ là bịt đáy rổ. Bịt đáy trước, đổ nước sau.

10

Uy tín xây bằng lần giao hàng thứ 100, không phải thứ 1

Ai cũng cố gắng cho đơn hàng đầu tiên thật hoàn hảo. Đóng gói xịn, tặng quà, viết thiệp tay. Điều đó tốt. Nhưng uy tín thật của một brand không nằm ở đơn thứ nhất — nó nằm ở đơn thứ 100, thứ 500, khi bạn đã mệt, đã bận, đã có nhiều đơn cùng lúc, mà chất lượng vẫn không đổi.

Uy tín là sự ổn định qua thời gian. Là khi khách mua lần thứ năm vẫn nhận được đúng cái chất lượng như lần đầu. Là khi có sự cố — giao nhầm size, hàng lỗi — bạn xử lý tử tế như lời hứa, chứ không lặn mất. Niềm tin không được xây bằng một khoảnh khắc ấn tượng, mà bằng sự nhất quán lặp đi lặp lại đến mức khách không còn phải lo lắng khi mua bạn.

Đây là chỗ nhiều brand vấp. Lúc mới, ít đơn, còn hứng khởi, họ chăm chút từng chi tiết. Đến khi đông đơn, họ đuối. Chất lượng may bắt đầu trời sụt. Đóng gói cầu thả dần. Tin nhắn trả lời chậm, cụt. Chính sách đổi trả trước

rộng rãi, giờ vòng vo tránh né. Khách cảm nhận được hết. Và niềm tin — thứ xây cả năm — bắt đầu rạn.

Ngược lại, những brand bền là những brand giữ được lời hứa ngay cả khi không ai giám sát, ngay cả khi giữ lời khiến họ tốn kém. Một cái áo lỗi, họ đổi ngay không cần nhân. Một đơn giao trễ do lỗi của họ, họ chủ động xin lỗi và bù đắp. Chính những lúc đó — lúc có thể lươn lẹo mà không lươn lẹo — uy tín được đúc thành.

Điều này đòi hỏi HỆ THỐNG, không chỉ thiện chí. Khi đơn tăng, bạn không thể dựa vào việc "cố gắng nhó" để giữ chất lượng. Bạn cần quy trình: tiêu chuẩn kiểm hàng trước khi gói, mẫu tin nhắn chuẩn, chính sách đổi trả rõ ràng ai cũng theo được. Chọn đúng đối tác sản xuất ổn định cũng là một phần của uy tín — vì nếu chất lượng may mỗi lô một khác, bạn không thể giữ lời với khách dù có muốn.

Xây uy tín thì chậm và âm thầm. Mất uy tín thì nhanh và ồn ào — một khách thất vọng kể cho mười người. Cho nên hãy coi mỗi đơn hàng, kể cả đơn thứ 1.000, quan trọng như đơn đầu tiên.

Áp dụng ngay:

- Đặt một tiêu chuẩn kiểm tra cố định trước khi gói mỗi đơn (đúng mẫu, đúng size, không lỗi) — và giữ nó kể cả lúc cao điểm.
- Viết chính sách đổi trả rõ ràng, hào phóng trong khả năng, rồi thực hiện đúng — đừng hứa rộng lúc bán, siết chặt lúc khách cần.
- Chọn nguồn sản xuất ổn định để chất lượng lô nào cũng như nhau; chất lượng trời sập là kẻ thù số một của uy tín.
- Khi có lỗi từ phía bạn, chủ động nhận và bù đắp trước khi khách phải phàn nàn — đó là lúc đúc uy tín mạnh nhất.



Uy tín không nằm ở lần gây ấn tượng đầu tiên, mà ở lần thứ 100 bạn vẫn giữ đúng lời khi đã mệt.

Nhóm B — Sản phẩm & sản xuất

11

Sản phẩm cốt lõi phải "đỉnh" trước khi mở rộng danh mục

Có một sự sốt ruột rất thường gặp ở brand mới. Vừa ra được vài mẫu áo, đã muốn làm thêm quần, thêm túi, thêm phụ kiện, thêm bộ sưu tập theo mùa. Danh mục phình ra nhanh chóng. Nghe thì giống như đang lớn. Thực ra thường là đang loãng.

Khi bạn dần sức ra mười sản phẩm cùng lúc, không sản phẩm nào đủ tốt để trở thành lý do người ta phải mua bạn. Mỗi thứ đều "tạm tạm". Trong khi đó, tiền vốn kẹt trong đủ loại hàng tồn, việc quản lý rối tung, và bạn không có một "món tử" để khách nhớ đến.

Những brand mạnh thường bắt đầu bằng **MỘT** sản phẩm cốt lõi làm cực tốt. Một cái áo thun mà phom chuẩn đến mức ai mặc cũng đẹp. Một chiếc quần jeans mà form tôn dáng đến mức khách mua đủ màu. Sản phẩm cốt lõi đó trở thành thứ định nghĩa brand, thứ khách rỉ tai nhau, thứ kéo người mới đến. Khi bạn đã "đỉnh" ở một thứ, việc mở rộng sau đó dễ hơn nhiều — vì khách đã tin, và họ sẵn sàng thử món mới của bạn.

Có sản phẩm cốt lõi mạnh còn giúp bạn về mặt vận hành. Bạn hiểu sâu một sản phẩm: biết chỗ nào hay lỗi, size nào bán chạy, cách tối ưu chi phí. Bạn đặt sản xuất số lượng tập trung nên giá tốt hơn, chất lượng ổn định hơn. Toàn bộ nguồn lực dồn vào một điểm thay vì rải mỏng.

Mở rộng danh mục quá sớm còn nguy hiểm ở chỗ nó che giấu vấn đề. Sản phẩm gốc chưa thật sự tốt, chưa có ai mua lại, nhưng bạn cứ tưởng "chắc do ít mẫu" nên để thêm mẫu. Càng để càng loãng, và bạn không bao giờ đối diện với câu hỏi thật: sản phẩm lõi của tôi đã đủ tốt để người ta quay lại chưa?

Mở rộng đúng lúc là khi sản phẩm cốt lõi đã có khách trung thành và tỷ lệ mua lại tốt. Lúc đó thêm sản phẩm là để phục vụ nhóm khách đã yêu bạn,

tăng giá trị mỗi khách. Còn mở rộng khi lõi còn yếu chỉ là chạy trốn khỏi vấn đề gốc.

Áp dụng ngay:

- Xác định ĐÚNG MỘT sản phẩm cốt lõi và dồn lực làm nó tốt đến mức khách phải khen và mua lại.
- Đặt mốc rõ trước khi mở rộng: sản phẩm lõi đạt tỷ lệ mua lại / feedback tốt nào đó thì mới thêm mẫu mới.
- Cắt bớt những mẫu đang bán lay lắt, không ai nhớ — chúng ngốn vốn và sự chú ý mà không tạo bản sắc.
- Khi mở rộng, ưu tiên sản phẩm bổ trợ cho lõi (phối được với món tủ) để tăng giá trị mỗi đơn, thay vì nhảy sang thứ hoàn toàn khác.



Một sản phẩm "đỉnh" kéo cả brand đi lên. Mười sản phẩm "tàm tạm" kéo nhau chìm. Sâu trước, rộng sau.

12

Form dáng (fit) là vua — sai form là mất khách

Trong thời trang, có một sự thật phũ phàng: bạn có thể chọn vải đẹp nhất, in họa tiết công phu nhất, chụp ảnh nghệ nhất — nhưng nếu mặc lên người không đẹp, tất cả đổ sông đổ biển.

Form dáng là vua. Là thứ quyết định khách soi gương và thấy mình đẹp hay thấy mình... kỳ. Và cảm giác đó, hơn mọi thứ khác, quyết định họ có giữ áo, có mua lại, có khen bạn với bạn bè hay không.

Tôi từng thấy nhiều brand đầu tư mạnh vào chất liệu và thiết kế bề mặt, nhưng lơ là phom. Kết quả: áo ảnh thì đẹp, nhận về mặc thì chỗ rộng chỗ chật, vai xệ, eo hớ, dài không ra dài ngắn không ra ngắn. Khách thất vọng. Tỷ lệ đổi trả cao. Tệ hơn, họ im lặng không mua lại và âm thầm kể cho người khác rằng "brand đó mặc không đẹp". Không lời chê nào giết brand thời trang nhanh bằng câu đó.

Form tốt không phải chuyện may mắn. Nó đến từ việc nghiên cứu kỹ vóc dáng nhóm khách mục tiêu của bạn — người Việt có tỷ lệ cơ thể khác với bảng size phương Tây; người trong ngách của bạn (gym, công sở, gen Z...) có đặc điểm riêng. Nó đến từ việc làm rập cẩn thận, may mẫu, mặc thử trên người thật, chỉnh đi chỉnh lại cho đến khi ưng. Nó đến từ bảng size chính xác và nhất quán, để khách chọn đúng size mà không phải hên xui.

Bảng size nhất quán còn là chuyện sống còn khi bán online — nơi khách không mặc thử được. Nếu size M của bạn hôm nay một kiểu, mai một kiểu, khách mất niềm tin và ngại mua. Một bảng size chuẩn, ổn định, kèm hướng dẫn đo rõ ràng, làm giảm mạnh đổi trả và tăng niềm tin.

Đây cũng là lý do khâu sản xuất quan trọng đến vậy. Một xưởng làm rập tốt, may chuẩn, giữ form ổn định giữa các lô là nền tảng để bạn giữ lời hứa về fit. Form phụ thuộc vào tay nghề — chọn sai nơi may, bạn có thiết kế đẹp trên giấy mà mặc lên vẫn hỏng.

Áp dụng ngay:

- Nghiên cứu vóc dáng thật của nhóm khách mục tiêu; đừng bê nguyên bảng size nước ngoài áp lên người Việt.
- Luôn may mẫu và mặc thử trên vài người có dáng khác nhau trong nhóm khách trước khi sản xuất số lượng.
- Xây bảng size chuẩn, nhất quán giữa các sản phẩm, kèm hướng dẫn đo cụ thể để khách online chọn đúng.
- Theo dõi lý do đổi trả: nếu "không vừa / mặc không đẹp" chiếm tỷ lệ cao, dừng lại sửa form trước khi làm bất cứ điều gì khác.



Vải đẹp, in đẹp, ảnh đẹp — vô nghĩa nếu mặc lên không đẹp. Form dáng mới là thứ giữ hay mất khách.

Đẹp trên hình chưa chắc đẹp khi mặc — luôn duyệt mẫu thật

Có một cái bẫy tinh vi trong thời đại này: chúng ta ra quyết định dựa trên hình ảnh.

Bạn chọn vải qua ảnh nhà cung cấp gửi. Bạn duyệt thiết kế trên màn hình. Bạn xem mockup áo được ghép bằng phần mềm, thấy đẹp, gật đầu sản xuất. Rồi khi cầm sản phẩm thật trên tay — màu lệch so với màn hình, chất vải mỏng hơn tưởng, đường may không như hình dung, họa tiết in không sắc nét như file. Cái đẹp trên hình và cái đẹp trong tay là hai chuyện khác nhau.

Màn hình nói dối. Nó dối về màu (mỗi màn hình hiển thị màu một kiểu, ánh sáng chụp ảnh làm màu thật lệch đi). Nó dối về chất (bạn không sờ được độ dày, độ rủ, độ co giãn qua ảnh). Nó dối về phom (mockup phẳng không cho biết mặc lên người ba chiều trông ra sao). Ra quyết định sản xuất hàng loạt chỉ dựa trên hình là đánh cược cả lô hàng và cả tiền vốn.

Cho nên nguyên tắc bất di bất dịch: luôn duyệt MẪU THẬT trước khi sản xuất số lượng. Cầm miếng vải thật trên tay, kéo thử, soi dưới ánh sáng ban ngày. May một cái áo mẫu, mặc lên người thật, chụp ở điều kiện thường. In thử họa tiết trên đúng loại vải sẽ dùng để xem màu và độ sắc nét thực tế. Chỉ khi mẫu thật đạt, mới bật đèn xanh cho cả lô.

Tôi từng thấy những cú vấp đầu vì bỏ qua bước này. Một brand duyệt màu qua ảnh, đặt cả lô lớn, nhận về thì màu ám khác hẳn — không bán được, vốn chôn trong kho. Một brand khác thấy mockup in đẹp, sản xuất luôn, nhận ra mực in trên chất vải thật bị nứt sau vài lần giặt — khách phàn nàn, uy tín sút mẻ. Tất cả những cú đó đều tránh được bằng một cái mẫu thật và một chút kiên nhẫn.

Bước duyệt mẫu thật tốn thêm vài ngày và một chút chi phí làm mẫu. Nhưng so với rủi ro cả lô hàng hỏng, cả đồng vốn chôn chết, và uy tín tổn thương — nó là khoản bảo hiểm rẻ nhất bạn có thể mua. Người làm brand giỏi không bao giờ nóng vội bỏ qua khâu này.

Đây cũng là lúc mối quan hệ với nơi sản xuất phát huy giá trị: một đối tác tử tế sẽ làm mẫu cho bạn duyệt, giải thích chênh lệch màu/chất có thể xảy ra, và cùng bạn chỉnh cho đúng trước khi chạy số lượng. Đừng làm việc với nơi ép bạn "cứ đặt đi, y hình mà".

Áp dụng ngay:

- Đặt thành quy tắc cứng: không sản xuất số lượng khi chưa cầm và duyệt mẫu thật (vải thật, áo mẫu, in thử).
- Duyệt màu dưới ánh sáng ban ngày, không chỉ qua màn hình; yêu cầu mẫu vải thật thay vì ảnh chụp.
- Với hàng in/thêu, giặt thử mẫu vải lần để kiểm độ bền màu và độ bám trước khi chạy lô.
- Chọn đối tác sản xuất sẵn sàng làm mẫu và trao đổi thẳng thắn về sai lệch — tránh nơi bắt bạn đặt số lượng lớn mà không cho duyệt mẫu.



Màn hình nói dối về màu, chất và phom. Một cái mẫu thật trong tay rẻ hơn cả lô hàng hỏng trong kho.

14

Kiểm soát chất lượng từng lô, đừng tin mãi lô đầu

Tôi kể bạn nghe một cái bẫy. Bẫy này bắt gần như mọi chủ brand mới.

Lô đầu tiên bạn nhận về, đẹp. Đường may đều, vải đúng, form chuẩn. Bạn mừng. Bạn nghĩ: "Xưởng này ngon, xong rồi." Bạn buông tay. Lô hai, lô ba bạn không kiểm nữa. Bạn tin.

Rồi lô năm về. Khách nhắn: "Áo lần này mỏng hơn." "Cổ áo bên cao bên thấp." "Màu nhạt hơn cái em mua tháng trước." Bạn tá hoả. Bạn mở thùng ra coi. Đúng thật. Mà hàng đã nằm trong tay khách rồi.

Vì sao lô đầu luôn đẹp? Vì lô đầu ai cũng chăm. Xưởng biết bạn đang xét, họ làm kỹ. Người thợ giỏi nhất được giao. Vải lấy đúng cây mẫu. Đó là "hàng cưới" — hàng để lấy lòng. Nó không đại diện cho những lô sau, khi bạn đã tin và không còn nhìn nữa.

Chất lượng không phải một điểm. Nó là một đường. Và đường đó luôn có xu hướng trôi xuống nếu không ai kéo lại. Vải hết cây này lấy cây khác, khác lô nhuộm một chút. Thợ giỏi bận, giao thợ mới. Bạn đặt gấp, xưởng làm vội. Từng chút một, chất lượng rớt. Không ai cố ý. Nó tự trôi.

Nghề này có một câu: "Bạn không nhận được cái bạn kỳ vọng, bạn nhận được cái bạn kiểm tra." Kỳ vọng nằm trong đầu bạn. Xưởng không đọc được. Cái họ thấy là bạn có mở thùng ra soi hay không.

Kiểm tra không có nghĩa là đếm hết từng cái. Với lô vài trăm cái, bạn dùng cách lấy mẫu. Lấy ngẫu nhiên một nắm — ví dụ minh họa: lô 300 cái thì rút ra 15-20 cái ở nhiều thùng khác nhau, không phải toàn lấy thùng trên cùng. Soi kỹ nắm đó. Nếu nắm đó có 1-2 cái lỗi nhẹ, chấp nhận được. Nếu có 4-5 cái lỗi, hoặc 1 cái lỗi nặng (rách, sai size, lệch nặng) — dừng lại, mở rộng kiểm, báo xưởng.

Bạn kiểm gì? Đừng kiểm cảm tính "đẹp hay xấu". Kiểm theo danh sách cố định, lần nào cũng vậy:

- Số đo có đúng bằng size không (đo thật bằng thước, không nhìn).
- Đường may: có bỏ mũi, nhẵn, chỉ thừa, bung không.
- Màu: so với miếng vải mẫu gốc bạn giữ, có lệch không.
- Chất vải: sờ, kéo nhẹ, coi có mỏng/khác lô trước không.
- Chi tiết: nút, khoá, tem, in/thêu có đúng, có bong không.

Và đây là điều quan trọng nhất: giữ lại một mẫu chuẩn. Mỗi sản phẩm, mỗi màu, bạn giữ một cái "hàng vàng" — cái được duyệt đúng chuẩn. Cất riêng. Lô sau về, bạn đặt cạnh mẫu chuẩn mà so. Trí nhớ đánh lừa bạn; miếng vải mẫu thì không.

Áp dụng ngay:

- Lập một checklist kiểm hàng cố định 5-6 mục, in ra, lô nào cũng chấm theo đúng nó.
- Mỗi sản phẩm/màu giữ 1 mẫu chuẩn đã duyệt, cất riêng, dán nhãn ngày duyệt — để đối chiếu các lô sau.
- Kiểm bằng cách lấy mẫu ngẫu nhiên nhiều thùng, không chỉ soi thùng trên cùng.
- Đặt ngưỡng rõ: bao nhiêu lỗi thì nhận, bao nhiêu thì trả — nói trước với xưởng, đừng để cãi nhau lúc hàng về.
- Kiểm lô 5, lô 10, lô 20 kỹ như lô 1 — đặc biệt sau khi đổi cây vải hoặc đặt gấp.



Bạn không nhận được cái bạn kỳ vọng — bạn nhận được cái bạn kiểm tra.

15

Tồn kho là nghĩa địa của tiền mặt

Nhìn vào kho hàng đầy ắp, nhiều người thấy giàu. Tôi thấy tiền đang chết.

Mỗi cái áo nằm trong kho là tiền của bạn bị đóng băng trong đó. Tiền vải, tiền công, tiền in — bạn đã trả hết rồi. Giờ nó nằm im, không sinh ra đồng nào, cho tới khi có người mua. Và trong lúc nó nằm im, nó còn ăn thêm tiền của bạn: tiền thuê chỗ chứa, tiền bạc màu, lỗi mốt, ảm mốc, và tiền bạn không được dùng để làm mẫu mới.

Tôi gặp nhiều chủ brand mới rất hồ hởi. Vừa ra một mẫu áo tâm đắc, đặt luôn 500 cái vì "đặt nhiều xưởng cho giá rẻ hơn". Giá rẻ hơn thật — trên mỗi cái. Nhưng rồi bán 80 cái trong tháng đầu, tháng sau tụt còn 30, tháng ba còn 10. Còn 380 cái nằm kho. Cái "rẻ hơn" ban đầu giờ thành một đồng tiền chết, phải xả lỗ để thu hồi.

Đây là chỗ đau nhất của vốn mỏng. Tiền của bạn có hạn. Mỗi đồng kẹt trong hàng tồn là một đồng bạn không có để làm mẫu mới, chạy quảng cáo,

hay xoay khi cần. Bạn có thể lãi trên giấy — "hàng này bán hết lời 40%" — nhưng nếu hàng không chạy, bạn vẫn kẹt tiền và có thể chết vì hết tiền mặt, dù sổ sách đang "lãi".

Ngành thời trang còn có một con dao riêng: mùa và mốt. Cái áo hè bạn tồn qua thu là hàng "quá mùa". Cái form đang hot năm nay sang năm có thể lỗi thời. Tồn kho ngành khác còn để được; tồn kho thời trang mất giá theo tuần.

Vậy làm sao? Nguyên tắc gốc: đặt theo tốc độ bán, không đặt theo lòng tin. Bạn không biết cái áo bán được bao nhiêu cho tới khi thị trường trả lời. Nên đặt ít, xem thị trường trả lời thế nào, rồi mới nhân lên (đúng tinh thần bài kế tiếp).

Có một con số nên nhìn: hàng của bạn nằm kho trung bình bao nhiêu ngày trước khi bán được. Ví dụ minh họa: đầu tháng bạn có 100 cái, cuối tháng còn 60, trong tháng bán 40 — tức mỗi tháng bạn xoay được khoảng nửa kho. Nếu tháng nào cũng vậy, một cái áo nằm kho trung bình khoảng 2 tháng. Con số càng lớn, tiền bạn chết càng lâu. Bạn không cần công thức phức tạp — chỉ cần biết hàng của mình "chạy" hay "nằm", và nằm bao lâu.

Và đừng yêu hàng tồn. Nhiều người ôm hàng ế vì "bán lỗ tiếc lắm". Nhưng hàng ế không tự tốt lên. Để càng lâu càng mất giá. Thà xả sớm thu tiền về xoay, còn hơn ôm một kho kỷ niệm.

Áp dụng ngay:

- Trước khi đặt số lớn "cho rẻ", tính xem bạn thật sự bán được bao nhiêu/tháng — đặt theo đó, không theo mơ ước.
- Mỗi tháng đếm: đầu kỳ bao nhiêu, cuối kỳ bao nhiêu, bán được bao nhiêu — biết hàng đang chạy hay nằm.
- Chia hàng làm 3 nhóm: chạy nhanh (đặt thêm), chạy chậm (giữ nguyên), nằm ì (lên kế hoạch xả).
- Đặt hạn cho hàng ế: quá X tháng chưa bán hết thì xả giảm giá thu tiền về, đừng ôm vô hạn.
- Ưu tiên vốn cho hàng đã chứng minh bán được, đừng đổ hết vào một mẫu chưa ai mua.



Kho đầy không phải là giàu. Giàu là tiền đang xoay, không phải tiền đang nằm.

16

Làm ít, bán hết, rồi nhân lên (test nhỏ trước)

Đây là nguyên tắc cứu vốn mỏng khỏi chết. Nếu bạn chỉ nhớ một bài trong cả phần này, nhớ bài này.

Bạn có một ý tưởng áo. Trong đầu bạn nó tuyệt vời. Bạn tưởng tượng khách xếp hàng mua. Cảm giác đó thật, nhưng nó nằm trong đầu bạn — không phải trong ví khách. Chỉ có một cách biết chắc: đưa hàng ra, xem người ta có móc tiền không.

Cái sai kinh điển: tin vào cảm giác trong đầu, đặt luôn số lớn. Đúng thì lời to. Sai thì ôm kho, mất vốn, hết đạn. Với vốn mỏng, một cú sai lớn là hết cuộc chơi.

Cách khôn hơn: làm ít trước. Đặt số nhỏ nhất mà xưởng chịu nhận — ví dụ minh họa: 30-50 cái. Tung ra bán. Xem thị trường trả lời. Nếu hết nhanh, khách hỏi thêm, có người nhắn "còn size M không" — đó là tín hiệu thật.

Giờ mới nhân lên. Nếu bán ì ạch, giảm giá mãi không ai mua — bạn chỉ mất một cú nhỏ, còn vốn, học được bài, làm mẫu khác.

Test nhỏ đắt hơn trên mỗi cái. Đặt 50 cái, giá mỗi cái cao hơn đặt 500 cái. Nhiều người tiếc chỗ này rồi nhảy thẳng vào số lớn. Sai. Cái chênh giá đó là học phí rẻ nhất bạn từng trả. Bạn trả vài trăm nghìn tiền chênh để biết mẫu này sống hay chết — thay vì trả vài chục triệu tiền hàng tồn để biết cùng một điều.

Có nhiều cách test còn nhẹ hơn cả làm hàng:

- Đăng mẫu (ảnh thiết kế, hoặc vài mẫu may tay) lên trang bạn, xem lượng hỏi, lượng lưu, lượng nhấn "bán chưa".
- Mở cho đặt trước (pre-order): ai thích thì đặt cọc, gom đủ số mới sản xuất. Cách này gần như không cần vốn hàng — khách trả tiền trước, bạn mới đặt xưởng.
- Bán thử một lô nhỏ ở một kênh, đo tỉ lệ chốt.

Pre-order là vũ khí mạnh nhất cho vốn mỏng. Nó lật ngược dòng tiền: thay vì bỏ tiền làm hàng rồi cầu người mua, bạn để người mua trả tiền trước rồi mới làm. Rủi ro tồn kho gần như bằng không. Đổi lại, bạn phải trung thực về thời gian giao và giữ đúng lời — thất hứa một lần là mất niềm tin.

Nguyên tắc "làm ít, bán hết, nhân lên" còn dạy bạn một điều về tâm lý: đừng cưới một ý tưởng. Bạn không biết mẫu nào sẽ hot. Ngay cả người làm nghề lâu năm cũng đoán sai thường xuyên. Nên đừng dồn hết tình yêu và vốn vào một mẫu bạn "chắc chắn". Hãy thả nhiều mẫu nhỏ ra, để thị trường chỉ cho bạn cái nào đáng nhân lên. Thị trường luôn khôn hơn linh cảm của bạn.

Áp dụng ngay:

- Mẫu mới luôn ra số nhỏ nhất có thể trước, đừng bao giờ đặt số lớn cho một mẫu chưa bán thử.
- Chấp nhận trả giá cao hơn/cái cho lô test — coi đó là học phí rẻ để tránh tồn kho lớn.
- Với mẫu chưa chắc, mở pre-order gom cọc rồi mới sản xuất — để khách trả tiền trước.
- Đặt tín hiệu rõ trước khi nhân lên: bán hết trong bao lâu, bao nhiêu người hỏi thêm — đủ ngưỡng mới đặt số lớn.
- Thả nhiều mẫu nhỏ, để thị trường chọn mẫu thắng, thay vì bạn cược hết vào một mẫu.



Đừng hỏi trong đầu "mẫu này có hay không". Hỏi thị trường "mẫu này có ai trả tiền không" — bằng một lô nhỏ.

17

Chuẩn hoá size & tech pack để không "tam sao thất bản"

Có một câu chuyện lặp đi lặp lại. Bạn đặt xưởng A làm áo, form chuẩn, bạn ưng. Vài tháng sau bạn đổi xưởng B — vì A bận, hoặc B rẻ hơn. Bạn đưa mẫu áo cũ, nói "làm giống cái này". Hàng về, form khác. Áo M của B chật hơn áo M của A. Khách quen mua M giờ mặc không vừa. Bạn mất khách mà không hiểu vì sao.

Gốc rễ: bạn giao tiếp bằng "cái áo mẫu" và bằng miệng. Mà mỗi xưởng đọc cái áo mẫu một kiểu. "Giống cái này" trong đầu bạn và trong đầu người thợ là hai thứ khác nhau. Đó là "tam sao thất bản" — qua mỗi lần truyền, sai lệch một chút, đến cuối thành ra thứ khác.

Cách chữa: đừng giao tiếp bằng miệng và bằng linh cảm. Giao tiếp bằng giấy tờ chuẩn. Có hai thứ bạn phải có:

Một, bảng size chuẩn của riêng bạn. Đây là bộ số đo cố định cho từng size, từng sản phẩm. Ví dụ minh hoạ cho một mẫu áo thun (số minh hoạ, không phải chuẩn ngành):

- Size M: rộng ngang ngực 52cm, dài áo 70cm, dài tay 22cm, rộng vai 44cm.
- Size L: rộng ngực 55cm, dài áo 72cm, dài tay 23cm, rộng vai 46cm.

Con số cụ thể là gì tùy sản phẩm và tệp khách của bạn — điều quan trọng là bạn có một bảng cố định bằng số, và mọi xưởng đều phải may đúng số đó. Không còn "size M" mơ hồ. Chỉ còn "M của brand mình là những con số này". Đối xưởng bao nhiêu lần, size M vẫn là size M.

Hai, tech pack — hồ sơ kỹ thuật của sản phẩm. Đây là tờ khai đầy đủ để bất kỳ xưởng nào cũng làm ra đúng cái bạn muốn, không cần đoán. Một tech pack cơ bản gồm:

- Hình sản phẩm: mặt trước, mặt sau, cận cảnh chi tiết.
- Bảng số đo đầy đủ mọi size.
- Loại vải: tên vải, định lượng (gsm), thành phần, màu (kèm mã màu).
- Nguyên phụ liệu: nút, khoá, chỉ, tem, nhãn — loại nào, ở đâu.
- Vị trí và cách xử lý in/thêu: hình gì, đặt chỗ nào, kích thước, kỹ thuật.
- Cách may đặc biệt nếu có: kiểu vắt sổ, gấu, cổ.
- Cách gấp, đóng gói, dán tem.

Nghe có vẻ nhiều việc. Nhưng bạn làm một lần cho mỗi sản phẩm, rồi dùng mãi. Và nó tiết kiệm cho bạn nhiều hơn nó tốn. Có tech pack, bạn lấy báo giá nhiều xưởng để so sánh (ai cũng báo trên cùng một chuẩn). Bạn đối xưởng không sợ lệch form. Bạn cãi nhau với xưởng có bằng chứng — "đây, tôi ghi rõ vải 220gsm, xưởng làm 180gsm, làm lại". Không có tech pack, mọi tranh cãi là lời nói với lời nói, bạn luôn thua.

Với người mới, đừng để chữ "tech pack" dọa bạn. Bắt đầu đơn giản: một file có ảnh, bảng số đo, tên vải, và vị trí in. Vậy là hơn 90% người mới rồi. Hoàn thiện dần theo từng sản phẩm.

Áp dụng ngay:

- Lập bảng size chuẩn bằng số cho từng sản phẩm — chốt "M của mình là những con số này", áp cho mọi xưởng.
- Làm một tech pack cho mỗi sản phẩm: ảnh, số đo, vải, phụ liệu, vị trí in — dù đơn giản.
- Khi lấy báo giá, gửi tech pack cho tất cả xưởng để so giá trên cùng một chuẩn.
- Giữ miếng vải mẫu + mã màu, đính kèm hồ sơ để đối chiếu màu lô sau.
- Trước khi đổi xưởng, đưa tech pack và yêu cầu may mẫu duyệt trước, đối chiếu với bảng size cũ.



"Làm giống cái này" là câu đắt tiền nhất trong nghề. Thay nó bằng con số và giấy tờ.

18

Nguyên phụ liệu quyết định 70% cảm nhận chất lượng

Khách cầm cái áo lên. Trong hai giây, họ đã có phán xét "rẻ tiền" hay "xịn". Họ chưa mặc, chưa giặt, chưa biết đường may. Cái quyết định phán xét đó, phần lớn, là nguyên phụ liệu — cái họ sờ và nhìn thấy ngay.

Nhiều chủ brand mới dồn hết tâm sức vào thiết kế và hình in, rồi tiết kiệm ở vải và phụ liệu. Sai chỗ. Thiết kế đẹp kéo khách bấm vào. Nhưng vải và phụ liệu mới là cái quyết định khách có mua lại, có giới thiệu bạn bè, hay lặng lẽ bỏ đi. Con số 70% ở đây là cách nói cho bạn nhớ: phần lớn cảm nhận "chất" hay "không chất" nằm ở vật liệu, không ở hình vẽ.

Cảm nhận chất lượng đến từ những thứ khách chạm được:

- **Vải.** Định lượng (dày mỏng), độ mềm, độ rũ, mặt vải mịn hay thô. Cùng một form áo, vải dày dặn và vải mỏng lét cho hai cảm giác giá trị hoàn toàn khác.

- **Phom sau khi giặt.** Vải tốt giặt vài lần vẫn giữ form, không xù, không giãn cổ, không co rúm. Đây là chỗ khách quyết định mua lại hay không — và bạn không thấy được nếu chỉ nhìn hàng mới.
- **Phụ liệu khách chạm tới.** Nút bấm chắc hay lỏng lẻo, khoá kéo êm hay rít, chỉ may bền hay bung, tem nhãn sắc hay nhòe, dây rút, bo tay bo cổ. Những chi tiết nhỏ này khách cảm nhận rất rõ, dù không gọi tên được.

Có một điều đau: cắt giảm ở vật liệu tiết kiệm được ít, nhưng phá cảm nhận rất nhiều. Ví dụ minh hoạ: đổi sang vải mỏng hơn có thể tiết kiệm vài nghìn đồng mỗi áo. Nhưng nếu vì thế khách thấy "rẻ tiền" và không mua lại, bạn mất cả một khách — đáng giá nhiều lần con số tiết kiệm đó. Tiết kiệm sai chỗ là đắt nhất.

Nhưng đừng hiểu lầm thành "cứ chọn vật liệu đắt nhất". Không phải. Nguyên tắc là: vật liệu phải khớp với định vị và giá bán của bạn. Bán áo basic giá vừa thì chọn vải tốt trong tầm giá đó, không cần vải cao cấp nhất. Bán dòng cao cấp thì vật liệu phải xứng cái giá, khách trả nhiều họ soi kỹ. Cái sai là lệch: bán giá cao mà vật liệu tầm thường (khách thấy hớ, không mua lại), hoặc định vị cao cấp mà tiếc phụ liệu (phá cả câu chuyện thương hiệu).

Cách làm thực tế cho người mới: trước khi chốt sản phẩm, lấy nhiều mẫu vải và phụ liệu về, sờ, so, và quan trọng nhất — giặt thử. Giặt 3-5 lần rồi coi nó thành gì. Cái test giặt này lọc ra sự thật mà lúc mua vải không ai nói cho bạn. Chọn được bộ vật liệu ưng, ghi rõ vào tech pack (tên vải, định lượng, nhà cung cấp) để lô sau không bị đánh tráo.

Áp dụng ngay:

- Trước khi chốt mẫu, lấy nhiều loại vải/phụ liệu về so sánh trực tiếp, đừng chốt qua ảnh.
- Giặt thử vải 3-5 lần trước khi quyết — coi form, độ xù, độ co, phai màu.
- Soi kỹ phụ liệu khách chạm tới: nút, khoá, chỉ, tem, bo — đây là chỗ lộ "rẻ tiền" nhanh nhất.
- Khớp vật liệu với giá bán và định vị: đừng bán giá cao với vật liệu tầm thường, cũng đừng đội vật liệu quá tầm.
- Ghi rõ tên vải + định lượng + nhà cung cấp vào hồ sơ, kiểm mọi lô để không bị đánh tráo vật liệu.



Khách phán xét "xịn hay rẻ" trong hai giây bằng tay, không bằng mắt. Đừng tiết kiệm ở đúng chỗ họ chạm vào.

19

Biết khi nào tự làm, khi nào thuê ngoài (gia công)

Một chủ brand mới hay đứng trước ngã ba: tự đầu tư máy móc, thuê thợ, lập xưởng nhỏ — hay thuê ngoài, đưa xưởng khác làm rồi mình lo thương hiệu và bán? Chọn sai hướng này có thể khoá chết dòng tiền của bạn.

Trước hết, hiểu rõ: với gần như mọi brand mới vốn mỏng, thuê ngoài là lựa chọn đúng lúc đầu. Lý do đơn giản là tiền. Lập xưởng nghĩa là đổ vốn lớn vào máy móc, mặt bằng, lương thợ cố định hàng tháng — dù có đơn hay không. Vốn mỏng mà ôm chi phí cố định đó là tự trói. Thuê ngoài biến chi phí cố định thành chi phí theo đơn: có đơn thì trả, không đơn thì thôi. Bạn giữ tiền để làm cái bạn giỏi và cái sinh ra khách: thương hiệu, sản phẩm, bán hàng.

Có một cách tư duy gọn: việc gì là "trái tim" của bạn thì giữ, việc gì là "cơ bắp" thuê được ngoài thì thuê. Trái tim của một brand thời trang thường là: thiết kế, chọn vật liệu, xây thương hiệu, hiểu khách, bán hàng, kiểm soát

chất lượng. Đó là thứ tạo ra sự khác biệt và không ai làm thay bạn được. Còn may hàng loạt là cơ bắp — nhiều xưởng làm được, và làm tốt hơn bạn lúc đầu vì họ có máy, có thợ lành nghề, có quy mô.

Nhiều người sợ thuê ngoài vì "mất kiểm soát chất lượng". Nỗi sợ đúng, nhưng cách chữa không phải là ôm hết vào làm. Cách chữa là kiểm soát bằng công cụ: tech pack rõ ràng (bài 17), kiểm hàng từng lô (bài 14), giữ mẫu chuẩn, chọn xưởng tử tế và giữ quan hệ tốt. Kiểm soát nằm ở quy trình của bạn, không nhất thiết ở việc bạn cầm máy may.

Vậy khi nào nên bắt đầu tự làm một phần? Khi có tín hiệu rõ, không phải khi bạn "muốn cho oai":

- Khi một công đoạn trở thành lợi thế cạnh tranh thật (ví dụ một kỹ thuật in/xử lý đặc biệt là bản sắc của bạn, thuê ngoài không ai làm đúng).
- Khi sản lượng đủ lớn và ổn định để chi phí tự làm rẻ hơn hẳn thuê ngoài — tính bằng số, không bằng cảm giác.
- Khi thuê ngoài liên tục trục trặc về chất lượng/thời gian mà bạn đã thử nhiều xưởng vẫn không ổn.

Ngay cả khi tự làm, hiếm khi tự làm hết. Mô hình thường thấy là lai: giữ trong tay công đoạn cốt lõi tạo khác biệt, thuê ngoài phần còn lại. Bạn không cần chọn "tất cả hoặc không gì".

Và một cảnh báo về cái bẫy tâm lý: đừng tự làm chỉ vì thấy tiền công xưởng "đắt" và nghĩ "tự làm rẻ hơn". Khi tự làm, bạn gánh thêm máy móc, mặt bằng, quản lý thợ, hàng lỗi, lúc ế vẫn phải trả lương — những chi phí ẩn mà lúc tính nhầm bạn hay quên. Tính đủ mọi chi phí ẩn rồi hãy so. Thường thì với quy mô nhỏ, thuê ngoài vẫn rẻ hơn và nhẹ đầu hơn nhiều.

Áp dụng ngay:

- Liệt kê các công đoạn, đánh dấu đâu là "trái tim" (phải giữ) và đâu là "cơ bắp" (thuê được).
- Giai đoạn đầu vốn mỏng: mặc định thuê ngoài phần sản xuất, dồn vốn cho thương hiệu và bán hàng.
- Chữa nỗi lo chất lượng bằng tech pack + kiểm lô + mẫu chuẩn, không bằng cách ôm hết vào làm.
- Trước khi quyết tự làm một công đoạn, tính đủ chi phí ẩn (máy, mặt bằng, lương lúc ế) rồi mới so với giá thuê.
- Nếu tự làm, chỉ giữ công đoạn tạo khác biệt thật sự, phần còn lại vẫn thuê ngoài.



Giữ trái tim, thuê cơ bắp. Vốn mỏng thì đừng biến chi phí theo đơn thành chi phí cố định quá sớm.

20

Lỗi sản phẩm xử lý nhanh & tử tế sẽ giữ được khách

Bạn sẽ có hàng lỗi. Chắc chắn. Không xưởng nào, không brand nào tránh được 100%. Đường may bung, in lệch, giao nhầm size, vải có vết. Câu hỏi không phải "làm sao để không bao giờ lỗi" — câu đó không có đáp án. Câu hỏi thật là: "khi lỗi xảy ra, bạn xử lý thế nào."

Và đây là điều nhiều người không tin cho tới khi tự trải: một lỗi được xử lý nhanh và tử tế có thể giữ khách chặt hơn cả khi không có lỗi. Nghe ngược đời, nhưng đúng. Khi mọi thứ trơn tru, khách không biết bạn là người thế nào. Khi có trục trặc mà bạn xử lý đẹp, khách thấy được bản chất bạn — và họ nhớ. Một khách được bạn xử lý lỗi tử tế thường trung thành hơn, và hay kể lại cho người khác.

Ngược lại, xử lý lỗi tệ là cách nhanh nhất giết một brand mới. Khách nhăn báo áo lỗi, bạn im. Hoặc bạn cãi "hàng em kiểm kỹ rồi, chắc do chị giặt sai".

Hoặc bạn bắt khách chứng minh, gửi ảnh mười góc, chờ mấy ngày. Khách không chỉ bực vì cái áo lỗi — họ bực vì bị coi thường. Và một khách bực thời nay không im lặng bỏ đi. Họ kể. Họ đăng. Một brand mới chưa có nhiều khách, chỉ vài câu chuyện xử lý tệ lan ra là đủ chết.

Nguyên tắc xử lý gói trong hai chữ: **nhanh** và **tử tế**.

Nhanh. Tốc độ phản hồi quan trọng hơn bạn nghĩ. Khách báo lỗi mà bạn trả lời trong ít phút, dù chỉ là "em nhận được rồi, để em xử lý ngay cho mình" — cơn giận đã dịu một nửa. Sự im lặng mới là thứ đốt khách. Người ta chịu được sai sót, không chịu được cảm giác bị bỏ rơi.

Tử tế. Đừng bắt khách gánh cái sai không phải của họ. Nhận trách nhiệm, xin lỗi thật lòng (không phải kiểu "rất tiếc nếu quý khách cảm thấy..."), và sửa cho gọn: đổi cái mới, hoàn tiền, hoặc bù thêm. Đừng tính toán từng đồng với khách đang thất vọng. Cái bạn cứu không phải cái áo — là mối quan hệ và tiếng tăm của bạn.

Có một mẹo được gọi là "phục hồi vượt mong đợi": không chỉ sửa lỗi, mà làm hơn một chút. Ví dụ minh họa: giao lại cái đúng, kèm lời xin lỗi viết tay và một món nhỏ tặng thêm. Chi phí không lớn, nhưng khách nhớ mãi. Một khách suýt mất, xử lý đẹp, có khi thành người quảng bá nhiệt tình nhất cho bạn.

Nhưng đừng dùng ở chữa. Mỗi lỗi là một bài học. Ghi lại: lỗi gì, do đâu — do xưởng, do khâu kiểm, do đóng gói, do vận chuyển. Lỗi lặp lại nhiều thì sửa tận gốc (đổi cách kiểm, nói lại với xưởng, đổi phụ liệu). Xử lý tử tế cho khách là cứu phần ngọn; sửa quy trình để bớt lỗi là cứu phần gốc. Phải làm cả hai.

Một lưu ý về sự cân bằng: tử tế không có nghĩa là để bị lợi dụng. Sẽ có số ít người gian, đòi đổi hàng đã dùng nát, hoặc bịa lỗi. Bạn vẫn tử tế theo mặc định — vì phần lớn khách là thật — nhưng có ghi nhận, có giới hạn hợp lý, và với trường hợp rõ ràng gian dối thì lịch sự từ chối. Đừng vì vài người xấu mà siết chặt cả chính sách, làm khổ đa số khách tốt.

Áp dụng ngay:

- Đặt luật phản hồi nhanh: khách báo lỗi phải có người trả lời sớm nhất có thể, dù chỉ để trấn an "em xử lý ngay".
- Có sẵn chính sách đổi/trả rõ ràng, công bằng — để lúc có lỗi không phải nghĩ, cứ theo đó làm cho nhanh.
- Mặc định nhận trách nhiệm và xin lỗi thật, đừng bắt khách chứng minh hay đổ lỗi ngược cho khách.
- Với lỗi rõ do mình, cân nhắc "phục hồi vượt mong đợi": sửa xong tặng thêm chút để biến cơn bực thành thiện cảm.
- Ghi nhật ký lỗi (lỗi gì, do đâu), lỗi nào lặp lại thì sửa tận gốc ở quy trình, không chỉ chữa từng ca.



Khách không nhớ bạn có lỗi hay không. Họ nhớ bạn đã xử lý cái lỗi đó thế nào.

Nhóm C — Giá & tài chính

21

Biết giá thành thật từng sản phẩm trước khi định giá bán

Tôi hỏi nhiều chủ brand mới một câu đơn giản: "Cái áo này lời bao nhiêu?" Phần lớn ngập ngừng. Họ biết giá bán, biết tiền vải, tiền công. Nhưng "lời bao nhiêu thật" thì mơ hồ. Và đây là nơi rất nhiều brand âm thầm lỗ mà không biết — bán chạy nhưng càng bán càng hết tiền.

Gốc của vấn đề: họ định giá bán trước khi biết giá thành thật. Họ nhìn giá đối thủ, hoặc lấy tiền vải cộng tiền công rồi nhân đôi, xong. Nhưng "tiền vải cộng tiền công" không phải giá thành thật. Nó thiếu rất nhiều thứ. Bán trên một con số thiếu, bạn tưởng lời mà thực ra không.

Giá thành thật của một sản phẩm gồm hai lớp:

Lớp một — chi phí trực tiếp làm ra một cái áo. Đây là phần dễ thấy:

- Vải (tính cả phần hao khi cắt).
- Công may (giá xưởng báo trên mỗi cái).
- In/thêu.
- Phụ liệu: nút, khoá, chỉ, tem, nhãn, dây.
- Bao bì đóng gói.

Lớp hai — chi phí gián tiếp mà ai cũng quên. Đây là phần âm thầm ăn lãi của bạn:

- Hàng lỗi/hao hụt: không phải cái nào cũng bán được, phải chia phần lỗi vào giá.
- Vận chuyển (nếu bạn chịu).
- Phí sàn/cổng thanh toán (nếu bán online).
- Chi phí đổi trả.

- Và phần khó nhất: chi phí chung — mặt bằng, lương bạn và người phụ, quảng cáo, điện nước, phần mềm. Những cái này không dính vào một cái áo cụ thể, nhưng vẫn phải được gánh bởi các cái áo bạn bán.

Hãy đi một ví dụ số minh hoạ (nhấn mạnh: số minh hoạ để dạy cách tính, không phải số thật của ai):

Chi phí trực tiếp một áo:

- Vải: 45.000
- Công may: 25.000
- In: 15.000
- Phụ liệu + tem nhãn: 8.000
- Bao bì: 2.000
- **Cộng trực tiếp: 95.000/áo**

Giờ cộng phần gián tiếp phân bổ (số minh hoạ):

- Hao hụt/hàng lỗi ~5%: khoảng 5.000
- Phí sàn/thanh toán, đổi trả bình quân: khoảng 10.000
- Chi phí chung (mặt bằng, lương, quảng cáo...) chia trên số áo bán mỗi tháng: giả sử ra khoảng 30.000/áo
- **Cộng gián tiếp: khoảng 45.000/áo**

Giá thành thật $\approx 95.000 + 45.000 = 140.000/\text{áo}$.

Bây giờ nhìn lại. Nếu bạn định giá bán bằng cách "95.000 nhân đôi = 190.000" và tưởng lời 95.000, bạn nhầm to. Lời thật chỉ $190.000 - 140.000 = 50.000$. Và nếu bạn chạy quảng cáo tốn hơn dự tính, hoặc tỉ lệ đổi trả cao hơn, con số 50.000 đó có thể bốc hơi thành 0 — hoặc âm. Bạn "bán chạy" mà vẫn hết tiền, chính là vì đây.

Điểm mấu chốt của bài này không phải công thức. Là thứ tự. **Biết giá thành thật TRƯỚC, rồi mới định giá bán.** Đừng làm ngược. Khi bạn biết một áo tốn thật 140.000, bạn mới có sàn để định giá — bán dưới đó là chắc chắn lỗ, và bạn quyết mọi thứ khác (giảm giá bao nhiêu, chạy quảng cáo bao nhiêu) trên nền sự thật, không trên cảm giác.

Phần khó nhất với người mới là phân bổ chi phí chung. Đừng cầu toàn. Cách đơn giản: lấy tổng chi phí chung một tháng, chia cho số sản phẩm bán được một tháng, ra chi phí chung bình quân mỗi sản phẩm. Thô, nhưng còn hơn bỏ qua nó — mà bỏ qua nó là lý do số một khiến brand mới lỗ ngầm.

Áp dụng ngay:

- Lập bảng giá thành cho từng sản phẩm, tách rõ hai lớp: chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp.
- Đừng quên các khoản hay bị bỏ sót: hàng lỗi, đổi trả, phí sàn/ thanh toán, vận chuyển.
- Phân bổ chi phí chung thô mà đủ: tổng chi phí chung tháng chia số sản phẩm bán tháng.
- Chốt con số "giá thành thật mỗi sản phẩm" làm sàn — không bao giờ định giá bán dưới sàn đó.
- Cập nhật lại bảng khi giá vải/công thay đổi hoặc sản lượng thay đổi — giá thành không cố định mãi.



Bán chạy mà hết tiền không phải nghịch lý. Đó là dấu hiệu bạn chưa biết giá thành thật.

22

Định giá theo giá trị, không theo "chi phí cộng phần trăm"

Bài trước dạy bạn biết sàn — giá thành thật. Bài này dạy bạn đặt trần — giá bán. Và tôi nói ngay điều nhiều người làm sai: họ định giá bằng cách lấy chi phí cộng thêm một phần trăm cố định. Cách đó an toàn, dễ, và bỏ tiền trên bàn.

"Chi phí cộng phần trăm" nghĩa là: tốn 140.000, nhân 1,5, bán 210.000. Xong. Nghe hợp lý. Nhưng nó có một sai lầm gốc: nó định giá dựa trên chi

phí của bạn, chứ không dựa trên giá trị với khách. Khách không quan tâm bạn tốn bao nhiêu. Khách trả tiền cho cái họ nhận được và cái họ cảm thấy — không phải cho hoá đơn vải của bạn.

Hãy nghĩ về hai cái áo thun trắng, chi phí làm ra gần như nhau. Một cái bán 150.000 ngoài chợ. Một cái bán 550.000 mang tên một thương hiệu có câu chuyện, có thiết kế, có cảm giác thuộc về một cộng đồng. Chênh lệch 400.000 đó không nằm trong vải. Nó nằm trong giá trị mà khách cảm nhận — thương hiệu, thiết kế, câu chuyện, trải nghiệm, sự thuộc về. Nếu bạn định giá theo "chi phí cộng phần trăm", bạn tự nhốt mình ở mức 150.000, dù cái áo của bạn có thể đáng hơn nhiều.

Định giá theo giá trị là hỏi câu khác. Không hỏi "tôi tốn bao nhiêu". Mà hỏi "khách nhận được giá trị gì, và họ sẵn lòng trả bao nhiêu cho giá trị đó".

Giá trị trong thời trang đến từ nhiều thứ ngoài cái áo:

- Thiết kế và tính thẩm mỹ — cái khách khoe được.
- Thương hiệu và câu chuyện — cái khách muốn thuộc về.
- Cảm giác khi mặc — tự tin, khác biệt, đúng chất họ.
- Trải nghiệm mua — bao bì, cách phục vụ, cảm giác được chăm.
- Sự khan hiếm/độc bản — bản giới hạn, không đụng hàng.

Đây là lý do hai bài phải đi cùng nhau. Chi phí cho bạn biết **sản không được bán dưới**. Giá trị cho bạn biết **trần khách sẵn lòng trả tới**. Giá bán tốt nằm ở khoảng giữa, nghiêng về phía giá trị hết mức mà thị trường của bạn còn chịu. Định giá chỉ nhìn chi phí là bỏ quên nửa trên của khoảng đó — nửa mang lại lợi nhuận thật.

Nhưng định giá theo giá trị không phải là "cứ hét giá cao". Bạn chỉ bán được giá cao khi thật sự tạo ra giá trị tương xứng và truyền được giá trị đó cho khách thấy. Cái áo 550.000 phải trông, sờ, và kể được câu chuyện của 550.000. Nếu bạn hét giá cao mà sản phẩm và thương hiệu không đỡ nổi, khách thấy hờ và bỏ đi. Định giá theo giá trị buộc bạn phải xây giá trị thật trước — nó vừa là cách định giá, vừa là bài kiểm tra xem bạn có thật sự đáng cái giá đó không.

Với người mới, đừng sợ định giá cao hơn "chi phí cộng phần trăm" nếu bạn tin vào giá trị mình tạo ra. Cách kiểm thực tế: thử ở một mức giá phản ánh giá trị, xem thị trường trả lời. Nếu bán được đều ở mức đó, giá trị bạn tạo ra là thật. Nếu ế, hoặc bạn chưa đủ giá trị, hoặc bạn chưa truyền được nó ra — sửa một trong hai, đừng vội hạ giá ngay (hạ giá là con dao hai lưỡi, bài 26 sẽ nói).

Một cảnh báo ngược lại, rất phổ biến ở người mới và vốn mỏng: **định giá quá thấp vì sợ**. Sợ không ai mua nên hạ giá cho chắc. Kết quả: biên mỏng dính, không đủ tiền tái đầu tư, không đủ tiền chạy quảng cáo, và tệ hơn — giá thấp tự nói với khách rằng sản phẩm rẻ tiền. Trong thời trang, giá cũng là một tín hiệu về chất lượng. Định giá quá thấp không chỉ giết lợi nhuận, nó còn giết định vị của bạn.

Áp dụng ngay:

- Dùng giá thành thật làm sàn, dùng giá trị khách cảm nhận làm trần — định giá trong khoảng đó, nghiên cứu về giá trị.
- Liệt kê giá trị bạn tạo ngoài cái áo: thiết kế, câu chuyện, trải nghiệm, sự thuộc về — đó là cái biện minh cho giá.
- Đừng mặc định "chi phí nhân X"; hỏi "khách sẵn lòng trả bao nhiêu cho giá trị này" rồi kiểm bằng thị trường.
- Nếu định giá cao, đảm bảo sản phẩm + thương hiệu + trải nghiệm thật sự đỡ nổi cái giá đó.
- Cảnh giác với việc hạ giá vì sợ — giá quá thấp giết cả lợi nhuận lẫn định vị của bạn.



Khách không trả tiền cho hoá đơn vải của bạn. Họ trả cho giá trị họ nhận — hãy định giá theo cái đó.

Dòng tiền quan trọng hơn lợi nhuận trên giấy

Có một sự thật phũ phàng nhiều chủ brand chỉ hiểu khi đã sát bờ vực: doanh nghiệp không chết vì lỗ trên giấy. Doanh nghiệp chết vì hết tiền mặt trong tay. Bạn có thể "lãi" theo sổ sách mà vẫn phá sản, nếu tiền không về kịp lúc bạn cần trả.

Phân biệt hai thứ này là bài học sống còn:

- **Lợi nhuận trên giấy** là phép tính: doanh thu trừ chi phí. Nó nói bạn làm ăn có lời về mặt lý thuyết không.
- **Dòng tiền** là tiền thật ra vào túi bạn theo thời gian: khi nào tiền vào, khi nào tiền ra. Nó nói bạn có tiền để trả cái phải trả ngay bây giờ không.

Hai cái này có thể lệch nhau rất xa. Và với vốn mỏng, dòng tiền là cái giết bạn trước.

Đi một ví dụ số minh họa cho thấy sự lệch chết người này:

Bạn nhận một đơn sỉ ngon: khách lấy 200 áo, bạn lời 40.000/áo, tổng lời 8 triệu trên giấy. Tuyệt. Nhưng nhìn dòng tiền theo thời gian:

- Hôm nay: bạn phải đặt cọc xưởng, mua vải, trả tiền in — chi ra, giả sử 20 triệu.
- Ba tuần sau: hàng xong, bạn trả nốt tiền xưởng — chi thêm, giả sử 8 triệu.
- Bạn giao hàng cho khách sỉ. Khách hẹn "công nợ 30 ngày", trả sau.
- Một tháng sau nữa: khách mới trả bạn 36 triệu.

Trên giấy bạn lời 8 triệu. Nhưng trong gần hai tháng, bạn phải bỏ ra 28 triệu tiền thật trước khi nhận về đồng nào. Nếu trong túi bạn không có 28 triệu để cầm cự khoảng trống đó, bạn kẹt — dù đơn hàng "lãi". Đây là chỗ vô số brand vốn mỏng gục: không phải vì đơn xấu, mà vì không đủ tiền mặt bắc qua cái khoảng trống giữa lúc chi và lúc thu.

Ngành thời trang nặng dòng tiền một cách đặc biệt, vì bạn luôn phải bỏ tiền ra trước: tiền vải, tiền công, tiền hàng — chi hết trước khi bán được cái

nào. Tiền của bạn kẹt trong hàng tồn (bài 15) và trong công nợ khách (bài 24) một thời gian dài. Cho nên quản dòng tiền không phải chuyện của kế toán — nó là chuyện sống còn của chính bạn.

Vài nguyên tắc giữ dòng tiền cho brand vốn mỏng:

Kéo tiền vào sớm, đẩy tiền ra muộn (một cách sòng phẳng). Thu tiền khách càng sớm càng tốt — pre-order lấy cọc, bán lẻ thu ngay, hạn chế bán chịu. Với nhà cung cấp, thương lượng điều khoản trả hợp lý. Mỗi ngày rút ngắn khoảng trống giữa chi và thu là mỗi ngày bạn bớt rủi ro.

Hạn chế công nợ, nhất là khi mới. Đơn sỉ cho "gói đầu" nghe hấp dẫn nhưng nó biến lời trên giấy thành tiền kẹt. Khi mới và vốn mỏng, ưu tiên đơn trả ngay hoặc cọc lớn, dù nhỏ hơn.

Luôn giữ một lớp đệm tiền mặt. Đừng dồn đồng cuối cùng vào hàng. Luôn chừa một khoản để trả những cái đến hạn và để xoay khi có sự cố. Lớp đệm này là cái giữ bạn sống qua những khoảng trống dòng tiền.

Nhìn tiền theo lịch, không theo tổng. Đừng chỉ hỏi "tháng này lời không". Hỏi "tuần sau tôi phải chi gì, tiền ở đâu ra". Một bảng đơn giản: các khoản sắp phải chi và các khoản sắp thu, theo tuần. Nhìn trước để không bị bất ngờ.

Áp dụng ngay:

- Tách bạch trong đầu: "lời trên giấy" khác "tiền trong túi" — ra quyết định theo tiền trong túi.
- Với mỗi đơn lớn, vẽ dòng tiền theo thời gian: khi nào chi, chi bao nhiêu, khi nào mới thu về.
- Thu sớm (cọc, pre-order, trả ngay), hạn chế bán chịu khi vốn còn mỏng.
- Luôn giữ một lớp đệm tiền mặt, đừng đổ đồng cuối cùng vào hàng hay đơn.
- Lập bảng thu–chi theo tuần để thấy trước khoảng trống tiền và chuẩn bị, không để bị bất ngờ.



Lời trên giấy không trả được lương và tiền vải. Chỉ tiền mặt trong túi mới trả được. Quản cái đó trước.

24

ĐỪNG ĐỂ TIỀN CHẾT TRONG HÀNG TỒN VÀ CÔNG NỢ

Ở bài 15 tôi nói hàng tồn là nghĩa địa của tiền. Ở bài 23 tôi nói dòng tiền giết bạn trước. Bài này gộp hai kẻ thù đó lại, vì chúng là hai nơi tiền của bạn hay chết nhất — và với vốn mỏng, tiền chết ở đây là chết thật.

Hình dung tiền của bạn như nước. Nó phải chảy vòng tròn: tiền mua vải → thành áo → bán ra → thành tiền → lại mua vải. Vòng chảy càng nhanh, cùng một số vốn bạn quay được nhiều vòng, kiếm được nhiều hơn. Có hai chỗ dòng nước hay bị tắc, đọng lại thành vũng chết:

Chỗ tắc thứ nhất — hàng tồn. Tiền đã hoá thành áo nhưng áo không bán được, nằm kho. Nước đọng ở đây. (Bài 15 đã nói kỹ.)

Chỗ tắc thứ hai — công nợ. Bạn đã giao áo, nhưng khách chưa trả tiền. Tiền của bạn giờ nằm trong túi người khác. Áo đi rồi, tiền chưa về — nước đọng ở chỗ này.

Cả hai đều là tiền của bạn, đều đã bỏ ra, nhưng không dùng được. Và cả hai đều âm thầm — nhìn vào chúng bạn không thấy mất tiền ngay, nên dễ để mặc chúng phình to.

Với công nợ, cái bẫy lớn nhất của brand mới là đơn sỉ gối đầu. Một khách lấy nhiều, hứa trả sau, bạn mừng vì đơn to. Nhưng nghĩ kỹ: bạn đã bỏ toàn bộ tiền vải, tiền công ra làm; giao hàng xong tiền vẫn chưa về; và bạn gánh rủi ro khách trả chậm hoặc không trả. Bạn vừa cho khách vay tiền mà không tính lãi, lại còn chịu rủi ro mất. Đơn càng to, tiền kẹt càng lớn — một khách sỉ lớn quyết nợ đủ để đánh sập một brand vốn mỏng.

Cách giữ cho tiền chảy, không đọng:

Với hàng tồn: đặt theo tốc độ bán (bài 16), phân loại hàng chạy-chậm-ì, đặt hạn xả cho hàng nằm lâu. Đừng ôm hàng ế vì tiếc; tiếc là để tiền chết lâu hơn.

Với công nợ: hạn chế bán chịu khi vốn mỏng. Nếu buộc phải cho nợ, đặt luật rõ: cọc trước một phần đáng kể, hạn trả cụ thể, và theo dõi sát. Đừng ngại đòi — tiền của bạn, đòi là đúng. Nhiều chủ brand mới ngại nhắc nợ vì sợ mất lòng khách, rồi để nợ chồng nợ tới lúc thành khó đòi. Nhắc nợ sớm, đều, lịch sự là chuyện bình thường trong kinh doanh.

Có một thước đo tinh thần đáng nhớ: **tiền của bạn quay được bao nhiêu vòng**. Cùng 50 triệu vốn, người quay được 6 vòng một năm kiếm gấp ba người quay 2 vòng — dù lời trên mỗi vòng như nhau. Cái quyết định số vòng chính là bạn giải phóng tiền khỏi hàng tồn và công nợ nhanh cỡ nào. Với vốn mỏng, tốc độ quay vòng vốn nhiều khi quan trọng hơn cả biên lời mỗi đơn.

Một ví dụ số minh họa cho thấy sức mạnh của vòng quay: bạn có 30 triệu. Cách A: dồn hết vào một lô lớn, bán 3 tháng mới hết — một năm quay 4 vòng. Cách B: làm lô nhỏ hơn, bán hết trong 1 tháng rồi làm tiếp — một năm quay tới 12 vòng. Cùng số vốn, cùng biên lời mỗi cái, cách B tạo ra doanh số và lợi nhuận gấp mấy lần, lại ít rủi ro tồn kho hơn. Đó là lý do "làm ít, bán hết, nhân lên" không chỉ an toàn hơn — nó còn sinh lời tốt hơn.

Áp dụng ngay:

- Coi hàng tồn và công nợ là hai "vũng tiền chết" — theo dõi cả hai, đừng để chúng phình âm thầm.
- Hạn chế bán chịu khi vốn mỏng; nếu cho nợ thì cọc lớn, hạn rõ, theo dõi sát và nhắc nợ sớm.
- Cảnh giác đơn sỉ gối đầu lớn: tính rủi ro kẹt/mất tiền trước khi ham đơn to.
- Đặt hạn xả cho hàng nằm lâu, giải phóng tiền để quay vòng tiếp.
- Nghĩ theo "số vòng quay vốn": ưu tiên cách làm cho tiền quay nhanh, không chỉ nhìn biên lời mỗi đơn.



Tiền phải chảy mới sinh ra tiền. Tiền đọng trong kho và trong công nợ là tiền của bạn đang chết mòn.

25

Giữ biên lợi nhuận gộp đủ để sống và tái đầu tư

Nhiều brand mới bán rất chạy mà vẫn thoi thóp. Lý do thường là một: biên lợi nhuận quá mỏng. Họ bán được nhiều, nhưng mỗi cái lời quá ít, nên bán bao nhiêu cũng không đủ nuôi bộ máy và không còn gì để lớn lên. Bài này nói về việc giữ cho cái biên đó đủ dày.

Trước hết, hiểu **biên lợi nhuận gộp** cho gọn. Đó là phần còn lại sau khi lấy giá bán trừ đi chi phí trực tiếp làm ra sản phẩm, tính theo phần trăm giá bán.

Ví dụ số minh họa:

- Bán 200.000/áo. Chi phí trực tiếp làm ra (vải, công, in, phụ liệu, bao bì) 95.000.
- Lợi gộp = $200.000 - 95.000 = 105.000$.
- Biên gộp = $105.000 / 200.000 \approx 52\%$.

Vì sao biên gộp quan trọng đến vậy? Vì phần lợi gộp này là cái phải gánh tất cả những thứ còn lại: mặt bằng, lương, quảng cáo, đổi trả, hàng lỗi — và sau khi gánh hết mới tới lợi nhuận thật của bạn, tới tiền để tái đầu tư làm mẫu mới, chạy quảng cáo, lớn lên. Biên gộp mỏng nghĩa là sau khi trừ hết, chẳng còn gì. Bạn chạy hết sức chỉ để đứng yên.

Đây là chỗ định giá quá thấp (bài 22) trả giá. Giả sử vì sợ ế, bạn hạ giá còn 130.000. Biên gộp giờ chỉ còn $(130.000 - 95.000) / 130.000 \approx 27\%$. Chỉ 35.000 lợi gộp mỗi áo để gánh toàn bộ chi phí chung. Với biên mỏng thế, chỉ cần quảng cáo đắt lên một chút, hoặc đổi trả nhiều hơn, là bạn rơi xuống hoà vốn hoặc lỗ — dù vẫn "bán chạy". Biên mỏng khiến bạn không có đệm chịu sai sót, và không có dư để đầu tư cho tương lai.

Vậy giữ biên bằng cách nào? Có ba hướng, và bạn nên nghĩ cả ba:

Một — nâng giá trị để bán được giá cao hơn (bài 22). Đây là hướng bền nhất. Không phải hét giá, mà tạo giá trị thật — thiết kế, thương hiệu, trải nghiệm — để cái áo đáng giá hơn trong mắt khách, và họ trả nhiều hơn.

Hai — hạ chi phí trực tiếp mà không hạ chất lượng khách cảm nhận. Thương lượng giá vải khi đặt đều, tối ưu rập để bớt hao vải, gom đơn để có giá công tốt hơn. Cần thận: đừng cắt vào chỗ khách sờ thấy (bài 18), cắt sai chỗ là phá cảm nhận, mất khách.

Ba — đừng tự phá biên bằng giảm giá vô tội vạ (bài 26). Mỗi lần giảm giá là bạn cắt thẳng vào biên gộp, và biên gộp cắt đi thì rất khó lấy lại.

Nên nhắm biên bao nhiêu? Không có con số vàng cho mọi brand — nó tùy mô hình, tùy chi phí chung của bạn nặng nhẹ ra sao. Nguyên tắc là: biên gộp phải đủ dày để, sau khi gánh hết mọi chi phí chung, vẫn còn lại lợi nhuận thật VÀ một phần để tái đầu tư. Nếu tính ra sau khi trừ hết chẳng còn gì để lớn, biên của bạn đang quá mỏng — phải nâng giá trị, giảm chi phí, hoặc xem lại mô hình. Ngành thời trang, đặc biệt là dòng có thương hiệu, thường cần biên gộp khá dày mới sống được, vì gánh nặng quảng cáo và đổi trả không nhỏ.

Một lời nhắc cuối: đừng chạy theo doanh số mà quên biên. "Tháng này bán được nhiều" nghe sướng tai, nhưng nếu biên mỏng, bán nhiều chỉ là bận rộn chứ không giàu lên. Thà bán ít hơn với biên khoẻ, còn dư sức để sống và đầu tư, hơn là bán ầm ầm mà cạn kiệt.

Áp dụng ngay:

- Tính biên gộp cho từng sản phẩm: (giá bán – chi phí trực tiếp) / giá bán, theo phần trăm.
- Kiểm tra: sau khi lấy lời gộp gánh hết chi phí chung, còn lại đủ lợi nhuận thật + phần tái đầu tư không?
- Nếu biên mỏng, sửa bằng ba hướng: nâng giá trị để tăng giá, giảm chi phí trực tiếp không hạ chất lượng cảm nhận, và ngừng giảm giá bù.
- Khi hạ chi phí, tuyệt đối tránh cắt vào chỗ khách sờ/nhìn thấy — cắt sai chỗ mất khách còn tổn hơn.
- Đừng mê doanh số cao với biên mỏng; ưu tiên biên đủ khoẻ để sống và lớn.



Bán chạy với biên mỏng chỉ là bận rộn. Biên gộp đủ dày mới là cái cho bạn sống và lớn lên.

26

Giảm giá là con dao hai lưỡi — dùng có chiến lược

Giảm giá là thứ dễ làm nhất và bị lạm dụng nhiều nhất. Ế hàng? Giảm giá. Cần tiền gấp? Giảm giá. Muốn đẩy doanh số? Giảm giá. Nó cho cảm giác kiểm soát tức thì — treo biển sale là có người mua. Nhưng nó là con dao hai lưỡi, và lưỡi quay vào bạn thường sắc hơn.

Trước hết thấy nó cắt vào đâu. Giảm giá cắt thẳng vào biên gộp (bài 25) — phần lời quý giá nhất. Và vì biên gộp thường không quá dày, một khoản giảm giá tưởng nhỏ lại xén đi một miếng lời rất lớn.

Ví dụ số minh họa:

- Áo bán 200.000, chi phí trực tiếp 95.000, lời gộp 105.000/áo.
- Giảm 20% còn 160.000. Chi phí vẫn 95.000. Lời gộp giờ chỉ còn 65.000.

- Giảm giá 20% đã cắt mất 40% lợi nhuận gộp của bạn.

Đó là số học tàn nhẫn của giảm giá: giảm một phần trăm nhỏ trên giá thường ăn một phần trăm lớn hơn nhiều trên lời. Để bù lại phần lời mất đi, bạn phải bán được nhiều hơn hẳn — mà giảm giá không phải lúc nào cũng kéo thêm đủ lượng mua để bù.

Nhưng lưỡi dao nguy hiểm hơn không nằm ở số học tháng này. Nó nằm ở những thứ giảm giá làm hỏng về lâu dài:

Giảm giá dạy khách chờ sale. Nếu bạn giảm giá đều đặn, khách học được bài: không bao giờ mua giá gốc, cứ đợi. Bạn tự tay huấn luyện khách của mình đừng trả giá đầy đủ. Rồi doanh số giá gốc teo dần, bạn càng phải sale để bán, thành vòng xoáy.

Giảm giá bào mòn định vị. Trong thời trang, giá là tín hiệu về giá trị. Một brand suốt ngày sale tự nói với thị trường rằng "hàng của tôi thật ra không đáng giá gốc". Bạn dày công xây cảm giác cao cấp, mỗi đợt sale sâu lại đục một lỗ vào nó. Những thương hiệu mạnh giữ giá rất kỷ luật chính vì lý do này.

Giảm giá thành cái nạng. Khi sale luôn cứu được doanh số tức thì, bạn ngừng sửa cái gốc — sản phẩm chưa đủ tốt, thông điệp chưa đúng, kênh chưa trúng. Sale che vết thương thay vì chữa nó.

Nói vậy không phải cấm giảm giá. Giảm giá là công cụ — sai ở chỗ dùng nó như phản xạ thay vì như chiến lược. Dùng có chiến lược nghĩa là mỗi lần giảm phải có mục đích rõ và có giới hạn:

- **Xả hàng cuối mùa/hàng nằm lâu:** đây là lúc giảm giá đúng — giải phóng tiền chết (bài 24) khỏi hàng sẽ mất giá. Mục đích rõ: thu tiền về, dọn kho.
- **Có lý do và có hạn:** sale nhân một dịp cụ thể, trong khoảng thời gian rõ ràng, rồi kết thúc. "Có lý do" giữ cho việc giảm giá không bào mòn định vị — khách hiểu đây là dịp đặc biệt, không phải giá thật của bạn.
- **Ưu đãi có điều kiện thay vì hạ giá trần trụi:** tặng quà kèm, miễn phí giao, mua nhiều ưu đãi thêm — những cách này kích thích mua mà ít phá giá và ít dạy khách chờ sale hơn là bỏ thẳng vào giá niêm yết.

- **Tránh giảm giá triền miên trên hàng mới, hàng chủ lực:** giữ giá cho hàng đang bán tốt và hàng định hình thương hiệu. Để dành giảm giá cho hàng cần thanh lý.

Cách nghĩ gọn: trước mỗi lần định giảm giá, hỏi "mình đang giải quyết vấn đề gì, và đây có phải cách đúng không". Nếu vấn đề là hàng ế cuối mùa — giảm giá hợp lý. Nếu vấn đề là sản phẩm chưa đủ tốt hoặc bạn đang lười tìm khách mới — giảm giá chỉ giấu bệnh, và bạn trả giá bằng biên lợi lẫn định vị.

Áp dụng ngay:

- Trước khi giảm giá, tính xem nó cắt bao nhiêu phần trăm lợi nhuận gộp — thường lớn hơn bạn tưởng nhiều.
- Chỉ giảm giá khi có mục đích rõ (xả hàng nằm lâu, dịp cụ thể) và luôn có thời hạn kết thúc.
- Ưu tiên ưu đãi có điều kiện (quà kèm, freeship, mua nhiều) thay vì bỏ thẳng vào giá niêm yết.
- Giữ giá cho hàng mới và hàng chủ lực; để dành giảm giá cho hàng cần thanh lý.
- Nếu thấy mình phải sale liên tục mới bán được, dừng lại sửa cái gốc (sản phẩm, thông điệp, kênh) thay vì sale tiếp.



Giảm giá không có chiến lược dạy khách chờ sale và nói với thị trường rằng hàng bạn không đáng giá gốc. Dùng nó như dao mổ, đừng dùng như phân xạ.

27

Tính đủ chi phí ẩn (đổi trả, hư hỏng, ship, phí sàn)

Tôi gặp nhiều chủ brand mới. Ai cũng tính giá vốn kiểu này: áo may hết 80 nghìn, bán 200 nghìn, lời 120 nghìn. Nghe sướng tai lắm.

Rồi cuối tháng đếm tiền. Không thấy lời đâu.

Vì con số 80 nghìn kia chỉ là phần nổi. Bên dưới nó là cả một tảng băng chi phí mà bạn không nhìn thấy khi ngồi bấm máy tính.

Để tôi kể ra cho bạn thấy tảng băng đó.

Bán trên sàn (Shopee, TikTok Shop, Lazada). Sàn ăn phí. Phí cố định, phí thanh toán, phí vận chuyển được trợ giá, phí hoa hồng nếu vào chương trình. Cộng dồn lại, có thể ngốn 15 đến 25 phần trăm giá bán. Áo 200 nghìn, sàn lấy đi 30 đến 50 nghìn trước khi tiền về túi bạn. (Con số minh hoạ — tỷ lệ phí đổi theo ngành hàng và thời điểm, bạn phải tự tra trong trang phí của sàn mình bán.)

Đổi trả. Ngành thời trang có tỷ lệ đổi trả cao nhất nhì. Khách mua size M, mặc chật, trả về. Khách thấy màu ngoài đời khác ảnh, trả về. Mỗi lần trả là bạn gánh phí ship hai chiều, có khi mất luôn cái áo vì đã qua sử dụng không bán lại được.

Hư hỏng và lỗi. May cả lô trăm cái thì kiểu gì cũng có vài cái lỗi chỉ, lệch may, dính dầu máy. Số đó bạn không bán được giá thường, phải xả rẻ hoặc bỏ.

Ship. Nhiều bạn "freeship" cho khách để dễ chốt đơn. Nhưng freeship không có nghĩa là miễn phí — nghĩa là bạn trả thay khách. Mỗi đơn 15 đến 30 nghìn tiền ship, nhân với số đơn, là một con số lớn.

Tồn kho. Hàng may ra không bán hết mùa là vốn chết. Áo hè tồn qua đông là gần như mất giá.

Cộng tất cả lại, cái áo tưởng lời 120 nghìn có khi chỉ còn lời 40 đến 50 nghìn thật. Nếu bạn định giá mà quên tảng băng này, bạn bán càng nhiều càng lỗ.

Cách làm đúng: đừng tính giá vốn, hãy tính giá vốn ĐẦY ĐỦ. Lấy giá sản xuất, cộng thẳng vào đó một khoản dự phòng cho tất cả chi phí ẩn, rồi mới đặt giá bán trên nền đó.

Áp dụng ngay:

- Lập một dòng riêng gọi là "giá vốn đầy đủ": giá sản xuất + phí sàn + dự phòng đổi trả + dự phòng lỗi + ship trung bình mỗi đơn.
- Vào trang biểu phí của sàn bạn đang bán, ghi ra con số phí thật cho đúng ngành hàng của mình, đừng đoán.
- Theo dõi tỷ lệ đổi trả thật trong 1 đến 2 tháng, lấy con số đó làm dự phòng, đừng lấy con số trong đầu.
- Với mỗi mã hàng, tính lại lãi trên nền giá vốn đầy đủ. Mã nào lãi mỏng dưới mức bạn chịu được thì tăng giá hoặc cắt.
- Nếu freeship, cộng thẳng tiền ship vào giá bán, đừng "tặng" bằng tiền lãi của mình.



Lãi thật không nằm ở phép tính bạn thích, nó nằm ở phép tính bạn ngại làm.

28

Vốn lưu động: cân giữa cọc xưởng và tiền thu khách

Có một cái chết rất oan trong kinh doanh: brand đang bán chạy mà vẫn sập. Nghe vô lý. Nhưng tôi thấy nó xảy ra hoài. Lý do không phải vì hết khách. Lý do là hết tiền mặt để xoay.

Đây là chỗ nhiều chủ brand mới không hiểu. Có lãi trên giấy không giống với có tiền trong túi. Hai thứ đó lệch nhau về mặt thời gian. Và cái khoảng lệch đó tên là vốn lưu động.

Để tôi vẽ ra dòng tiền của một brand làm hàng qua xưởng.

Bạn đặt xưởng may 500 áo. Xưởng yêu cầu cọc trước, thường 30 đến 50 phần trăm, để mua vải và vào chuyên. Bạn chi tiền ra. Tiền đi khỏi túi bạn ngay hôm nay.

Xưởng may. Mất một hai tuần, có khi hơn. Trong lúc đó tiền của bạn nằm trong lô hàng, chưa bán được đồng nào.

Hàng về. Bạn trả nốt phần còn lại cho xưởng. Lại chi tiền.

Giờ bạn mới bắt đầu bán. Bán không hết trong một ngày. Nó nhỏ giọt về trong nhiều tuần, nhiều tháng.

Bán trên sàn thì tiền còn về chậm hơn. Sàn giữ tiền, đối soát theo kỳ, có khi 1 đến 2 tuần sau khi khách nhận hàng mới thả tiền về ví bạn.

Bạn thấy khoảng trống chưa? Tiền RA trước, tiền VÀO sau, cách nhau cả tháng trời. Trong khoảng đó bạn vẫn phải sống: trả tiền chạy quảng cáo, trả lương nếu có người, trả cọc cho lô hàng tiếp theo.

Nếu bạn dồn hết tiền vào lô hàng lớn để được giá tốt, rồi hàng chưa kịp bán mà đã đến hạn chi tiếp — bạn kẹt. Đơn vẫn về đều, nhưng bạn không có tiền mặt để xoay. Đó là lúc brand đang bán chạy vẫn sập.

Nguyên tắc sống còn: đừng bao giờ để toàn bộ tiền của bạn nằm chết trong hàng cùng một lúc. Luôn giữ một khoản tiền mặt đủ để đi qua khoảng trống giữa lúc chi cọc và lúc tiền bán về.

Với brand mới, tôi khuyên làm lô nhỏ. Lãi trên mỗi cái ít hơn, nhưng bạn quay vòng vốn nhanh, ít rủi ro tồn, và luôn có tiền mặt trong tay. Khi đã biết mã nào bán chạy, biết nhịp tiền về, hãy tăng lô dần. Đừng đánh lớn khi chưa đọc được dòng tiền của chính mình.

Áp dụng ngay:

- Vẽ ra một dòng thời gian: ngày chi cọc, ngày trả nốt, ngày dự kiến tiền bán bắt đầu về. Nhìn cho rõ khoảng trống.
- Trước khi đặt lô hàng, tự hỏi: nếu lô này bán chậm gấp đôi dự kiến, mình còn tiền mặt để sống và chạy tiếp không?
- Giữ một khoản tiền mặt dự phòng riêng, không đụng tới, đủ cho ít nhất một chu kỳ chi trước thu sau.
- Brand mới: ưu tiên lô nhỏ quay vòng nhanh, chấp nhận lãi mỏng hơn để đổi lấy an toàn dòng tiền.
- Đàm phán với xưởng về tỷ lệ cọc và thời hạn — cọc thấp hơn hoặc trả nốt chậm hơn vài ngày đều giúp bạn thở.



Doanh nghiệp không chết vì thiếu lãi, nó chết vì hết tiền mặt đúng lúc.

29

Tách bạch tiền cá nhân và tiền doanh nghiệp

Tôi hỏi một câu, bạn trả lời thật lòng trong đầu thôi.

Tháng vừa rồi brand của bạn lời hay lỗ bao nhiêu?

Nếu bạn ú ớ, không trả lời chắc chắn được, gần như luôn vì một lý do: tiền brand và tiền của bạn đang chảy chung một túi.

Đây là cái bẫy phổ biến nhất của người mới. Bạn dùng tài khoản cá nhân để nhận tiền khách. Cũng tài khoản đó bạn rút ra đi chợ, đổ xăng, trả tiền cà phê. Tiền khách chuyển vào, tiền xưởng chuyển ra, tiền ăn sáng, tất cả một dòng. Đến cuối tháng nhìn vào sao kê, một mớ bòng bong. Không biết brand thật sự khoẻ hay yếu.

Khi không tách bạch, ba chuyện xấu xảy ra.

Một, bạn ảo tưởng giàu. Thấy tài khoản có mấy chục triệu, tưởng lời, tiêu xài. Thực ra phần lớn số đó là tiền phải trả xưởng lô sau, là vốn của khách chưa giao hàng. Bạn tiêu vào vốn mà tưởng tiêu vào lãi.

Hai, bạn không biết brand đang chảy máu ở đâu. Mọi chi phí trộn lẫn nên bạn không thấy mã nào lòi, kênh nào lỗ, tháng nào tẹt. Không thấy thì không sửa được.

Ba, đến lúc cần vay vốn, gọi vốn, hay đơn giản là muốn bán lại brand, không ai tin một mớ sổ sách lẫn lộn tiền chợ với tiền hàng.

Cách chữa đơn giản đến mức bạn sẽ ngạc nhiên. Mở một tài khoản ngân hàng riêng chỉ cho brand. Mọi tiền khách vào đó. Mọi chi phí brand ra từ đó. Tiền cá nhân của bạn nằm ở tài khoản khác.

Rồi trả lương cho chính mình. Nghe lạ, nhưng đây là bước làm bạn trưởng thành. Mỗi tháng bạn chuyển một khoản cố định từ tài khoản brand sang tài khoản cá nhân, coi đó là lương của bạn. Phần còn lại để trong brand, là vốn để nó lớn. Bạn không còn thò tay bốc tiền brand theo hứng nữa.

Làm được vậy, cuối tháng bạn nhìn tài khoản brand là biết ngay nó khoẻ hay yếu. Không cần đoán.

Áp dụng ngay:

- Mở ngay một tài khoản ngân hàng riêng chỉ dùng cho brand, tuần này làm luôn.
- Chuyển toàn bộ luồng thu chi của brand qua tài khoản đó, ngừng dùng tài khoản cá nhân để nhận tiền khách.
- Đặt cho mình một mức "lương" cố định mỗi tháng, chỉ rút đúng mức đó cho việc cá nhân.
- Mỗi khi lấy tiền brand tiêu việc riêng, ghi lại như một khoản rút vốn, đừng để nó biến mất trong sương mù.
- Nếu có thể, mở thêm một tài khoản nhỏ để dành riêng tiền thuế và tiền cọc lô sau, đừng để đụng vào.



Ngày bạn tách túi tiền của mình khỏi túi tiền của brand, bạn thôi làm con buôn và bắt đầu làm chủ.

Con số quản trị: nhìn mỗi tuần, đừng đợi cuối năm

Có hai kiểu chủ brand.

Kiểu thứ nhất lái xe mà chỉ nhìn kính chiếu hậu. Cuối năm mới ngồi tính xem năm nay lời lỗ ra sao. Lúc biết mình đi sai thì đã sai cả năm rồi, không sửa lại được nữa.

Kiểu thứ hai nhìn bảng đồng hồ trước mặt. Mỗi tuần liếc vài con số, thấy lệch là chỉnh tay lái ngay. Sai một tuần thì chỉ mất một tuần.

Bạn muốn làm kiểu nào?

Nhiều chủ brand mới sợ con số. Nghĩ rằng phải là dân kế toán mới quản được. Không đúng. Bạn không cần báo cáo tài chính phức tạp. Bạn cần một nhóm con số, nhìn đều, hiểu chúng đang nói gì.

Đây là những con số tôi khuyên bạn nhìn mỗi tuần.

Doanh thu tuần. Tuần này bán được bao nhiêu tiền. Đơn giản nhất, nhưng đừng dừng ở đây, vì doanh thu cao mà lỗ vẫn là lỗ.

Số đơn và giá trị trung bình mỗi đơn. Bao nhiêu đơn, mỗi đơn trung bình bao nhiêu tiền. Con số này cho bạn biết khách đang mua nhiều hay ít, mua lớn hay nhỏ.

Tiền quảng cáo bỏ ra và tiền hàng bán được từ đó. Nếu bạn chạy ads, đây là con số sinh tử. Bỏ ra 1 đồng quảng cáo thu về mấy đồng hàng. Tỷ lệ này tụt là bạn đang đốt tiền.

Tiền mặt trong tài khoản brand. Nhìn nó mỗi tuần để không bao giờ bị bất ngờ khi đến hạn chi.

Hàng tồn. Còn bao nhiêu, mã nào đang động, mã nào sắp hết. Để không ôm hàng chết và không hụt hàng đang chạy.

Bạn không cần phần mềm đắt tiền. Một file bảng tính, mỗi tuần điền vài ô, là đủ để bắt đầu. Điều quan trọng không phải công cụ, mà là thói quen ngồi

xuống nhìn con số đều đặn, cùng một giờ mỗi tuần. Ví dụ sáng thứ Hai, mười lăm phút, một ly cà phê.

Khi bạn nhìn đều, một chuyện kỳ diệu xảy ra: bạn bắt đầu thấy xu hướng trước khi nó thành vấn đề. Doanh thu chớm giảm ba tuần liền, bạn thấy ngay và tìm hiểu, thay vì cuối năm mới ngã ngựa. Chi phí quảng cáo bò lên từ từ, bạn bắt được sớm.

Quản trị không phải là biết mọi con số. Là biết vài con số đúng, và nhìn chúng đủ thường xuyên để kịp phản ứng.

Áp dụng ngay:

- Chọn 5 con số bạn sẽ theo dõi: doanh thu, số đơn và giá trị trung bình mỗi đơn, hiệu quả quảng cáo, tiền mặt, tồn kho.
- Lập một file bảng tính đơn giản, mỗi cột một con số, mỗi dòng một tuần.
- Đặt một lịch cố định mỗi tuần, cùng giờ, chỉ mười lăm phút, để ngồi điền và nhìn.
- Với mỗi con số, tự đặt một ngưỡng cảnh báo: dưới mức này thì phải hỏi vì sao.
- Đừng cầu toàn. Điền vài con số đều đặn còn hơn một báo cáo hoàn hảo mỗi năm một lần.



Người làm chủ không cần nhiều con số, chỉ cần nhìn đúng con số đủ sớm để còn kịp bẻ lái.

Nhóm D — Bán hàng và marketing

31

Bán được hàng mới là thương hiệu, còn lại là sở thích

Tôi gặp nhiều bạn trẻ mê làm brand. Đầu tư logo đẹp. Bao bì xịn. Chụp lookbook công phu. Trang cá nhân đầy màu sắc, tông màu chuẩn chỉnh. Nhìn rất "brand".

Rồi tôi hỏi một câu: tháng vừa rồi bán được bao nhiêu cái?

Im lặng.

Tôi nói thật, không phải để dội nước lạnh, mà để cứu bạn. Một brand không bán được hàng thì không phải brand. Nó là một sở thích tốn tiền. Đẹp, tâm huyết, nhưng vẫn là sở thích.

Sự khác nhau giữa brand và sở thích không nằm ở logo. Nó nằm ở chỗ có người lạ móc tiền ra mua, đều đặn, và mua lại.

Nhiều chủ brand mới bị ngược thứ tự. Họ dành ba tháng chăm chút mọi thứ cho đẹp trước khi bán cái đầu tiên. Logo phải hoàn hảo. Website phải xong. Bộ nhận diện phải đủ. Bao bì phải chuẩn. Xong hết rồi mới dám bán.

Vấn đề là: trong ba tháng đó, bạn không biết gì về thị trường cả. Bạn đang đoán. Đoán khách thích mẫu này. Đoán giá này hợp lý. Đoán màu này bán chạy. Và bạn đổ tiền, đổ thời gian vào những cái đoán chưa được kiểm chứng.

Người làm brand khôn thì làm ngược lại. Bán trước, đẹp sau. Ra một vài mẫu, đưa ra thị trường thật, xem người lạ có mua không. Thị trường sẽ trả lời bạn bằng tiền — thứ trung thực nhất trên đời. Mẫu nào bán được, bạn biết ngay. Mẫu nào ế, bạn cũng biết ngay. Rồi mới dồn lực làm đẹp, làm sâu quanh những gì đã được chứng minh là bán được.

Đừng hiểu lầm. Tôi không bảo bạn làm ẩu, làm xấu. Chất lượng sản phẩm là thứ không được cắt. Tôi đang nói về thứ tự ưu tiên. Đừng đánh bóng vỏ

ngoài của một thứ chưa ai chịu mua. Hãy chứng minh có người mua trước, rồi dồn lực đánh bóng sau.

Câu hỏi quan trọng nhất trong năm đầu của bạn không phải "brand mình đã đẹp chưa". Mà là "đã có người lạ, không phải bạn bè người thân, chịu trả tiền mua chưa, và họ có quay lại không".

Trả lời được câu đó bằng tiền thật, bạn có một brand. Chưa trả lời được, bạn đang nuôi một sở thích.

Áp dụng ngay:

- Đặt mục tiêu bán được đơn hàng đầu tiên cho người lạ càng sớm càng tốt, đừng đợi mọi thứ hoàn hảo.
- Tách riêng đơn của người lạ và đơn của bạn bè người thân, chỉ đơn người lạ mới là bằng chứng thị trường thật.
- Ra thị trường với vài mẫu thăm dò trước, xem mẫu nào bán được rồi mới dồn lực đầu tư sâu.
- Đừng đổ phần lớn ngân sách đầu vào logo, bao bì, website khi chưa bán được cái nào.
- Mỗi tháng tự hỏi: brand mình đã bán được hàng đều đặn cho người lạ chưa, hay vẫn đang làm đẹp cho một thứ chưa ai mua.



Thị trường không quan tâm brand bạn đẹp cỡ nào, nó chỉ trả lời bằng một câu: có ai chịu móc tiền ra mua không.

32

Điều đặn thẳng xuất sắc thất thường

Tôi kể bạn nghe về hai chủ brand, cùng xuất phát.

Người thứ nhất bùng nổ. Có hôm đăng một bài viral, cháy hàng, đơn về ào ào. Rồi biến mất hai tuần. Rồi lại xuất hiện với một chiến dịch hoành tráng. Rồi lại im. Lúc thăng lúc trầm, lúc rực rỡ lúc mất hút.

Người thứ hai không có bài nào viral. Nhưng ngày nào cũng đăng. Tuần nào cũng ra nội dung. Tháng nào cũng có mẫu mới đều đều. Không ồn ào, không đỉnh cao, cứ đều đều như nhịp thở.

Một năm sau, người thứ hai bỏ xa người thứ nhất. Không phải gần, mà xa. Vì sao? Vì thương hiệu được xây bằng sự lặp lại, không phải bằng khoảnh khắc.

Khách hàng không mua ở lần đầu thấy bạn. Họ cần thấy bạn nhiều lần, ở nhiều thời điểm, mới bắt đầu tin. Người đăng đều đặn thì luôn có mặt trong tầm mắt khách vào đúng lúc khách sẵn sàng mua. Người thất thường thì lúc khách cần lại không thấy đâu.

Đây là chỗ nhiều chủ brand mới hiểu sai. Họ nghĩ thành công là tìm ra một cú hích thần kỳ, một bài viral, một chiến dịch đổi đời. Họ dồn hết vào chuyện đó rồi kiệt sức, nghỉ, chờ cảm hứng cho cú tiếp theo. Cả hành trình là những đợt bùng phát cách nhau bởi những khoảng im lặng dài.

Nhưng thị trường không nhớ những đợt bùng phát. Thị trường nhớ những cái tên luôn có mặt.

Sự đều đặn còn dạy bạn nhanh hơn. Người đăng mỗi ngày thì mỗi ngày học được một chút về khách: bài nào được tương tác, mẫu nào được hỏi, giọng nào được thích. Một năm là mấy trăm lần thử và học. Người thất thường thì mỗi năm chỉ có vài lần thử, học được rất ít.

Tin tốt là: đều đặn nằm trong tầm tay bạn. Viral thì cần may mắn, cần thời điểm, cần thứ bạn không kiểm soát được. Nhưng đăng đều, ra hàng đều, chăm khách đều — những thứ đó chỉ cần kỷ luật. Và kỷ luật thì bạn tự quyết được, không cần xin phép ai.

Đừng cố xuất sắc trong một ngày. Hãy cố có mặt trong ba trăm sáu mươi lăm ngày.

Áp dụng ngay:

- Chọn một nhịp đăng nội dung bạn chắc chắn giữ được lâu dài, dù là ba bài một tuần, rồi giữ đúng nhịp đó.
- Ưu tiên nhịp đều bạn duy trì được, đừng đặt kế hoạch hoành tráng rồi bỏ cuộc sau hai tuần.
- Chuẩn bị nội dung trước theo lô, để những ngày bạn hay hết cảm hứng vẫn có bài đăng đều.
- Theo dõi xem mình có giữ được nhịp không, coi việc bỏ nhịp là một vấn đề cần sửa, không phải chuyện nhỏ.
- Đừng chờ cảm hứng hay chờ ý tưởng hoàn hảo mới làm, sự đều đặn quan trọng hơn sự hoàn hảo.



Thị trường không nhớ ai rớt rở một hôm, nó nhớ ai có mặt mỗi ngày.

33

Ảnh và video sản phẩm là nhân viên bán hàng 24/7

Trong một cửa hàng thật, bạn có nhân viên. Khách bước vào, nhân viên chào, tư vấn, đưa khách thử đồ, khen khách mặc đẹp, chốt đơn. Nhân viên giỏi bán được nhiều hơn nhân viên dở.

Bán online bạn cũng có nhân viên. Chỉ là bạn không nhận ra thôi.

Nhân viên bán hàng của bạn online chính là những tấm ảnh và đoạn video sản phẩm. Chúng đứng đó, trên trang bán, trên sàn, trên trang cá nhân, hai mươi tư giờ mỗi ngày, không nghỉ, không lương. Khi khách lướt qua lúc nửa đêm, không có bạn ở đó nói chuyện — chỉ có tấm ảnh làm việc thay bạn.

Vậy mà nhiều chủ brand đối xử với ảnh sản phẩm như một việc phụ. Chụp vội bằng điện thoại, ánh sáng tù mù, phông nền lộn xộn, áo nhăn nhúm treo trên móc. Rồi thắc mắc sao đăng mãi không ai mua.

Nghĩ lại đi. Nếu nhân viên bán hàng của bạn ăn mặc lôi thôi, nói năng áp úng, đứng khuất trong góc tối — bạn có để họ đứng bán không? Không. Vậy tại sao lại để những tấm ảnh cầu thả làm nhân viên bán hàng chính của mình?

Trong thời trang, chuyện này còn nặng hơn mọi ngành khác. Vì khách không sờ được vải, không mặc thử được, không cảm được chất. Họ chỉ có tấm ảnh để phán đoán. Ảnh chính là sản phẩm trong đầu khách cho tới khi hàng về tay. Ảnh đẹp thì khách hình dung ra một cái áo đáng tiền. Ảnh xấu thì dù áo tốt tới đâu, khách cũng lướt qua.

Ảnh tốt không có nghĩa là phải thuê studio đắt tiền hay ê-kíp hoành tráng. Nghĩa là: đủ sáng, rõ nét, thấy được chất vải, thấy được dáng áo lên người thật, thấy được chi tiết mà bạn tự hào. Ánh sáng tự nhiên bên cửa sổ, một cái phong sạch, một người mẫu mặc lên cho khách thấy dáng — nhiều khi vậy là đủ tốt để bán.

Và đừng quên video. Trong thời trang, video làm được thứ ảnh không làm được: cho thấy vải rũ thế nào khi cử động, áo ôm hay rộng khi bước đi, chất liệu phản ứng với ánh sáng ra sao. Một đoạn video ngắn quay dáng áo chuyển động có thể chốt đơn mạnh hơn mười tấm ảnh tĩnh.

Hãy coi việc làm ảnh và video là đầu tư vào đội ngũ bán hàng, không phải chi phí. Đây là những nhân viên rẻ nhất, chăm nhất, không bao giờ nghĩ việc bạn từng có.

Áp dụng ngay:

- Xem lại toàn bộ ảnh sản phẩm đang bán, tự hỏi tấm nào đang bán giúp mình, tấm nào đang đuổi khách đi.
- Đầu tư vào ánh sáng và bố cục trước khi nghĩ tới máy móc đắt tiền, ánh sáng cửa sổ và phong sạch đã đi rất xa.
- Luôn có ảnh mặc lên người thật để khách thấy đáng, đừng chỉ chụp áo treo trên móc.
- Quay thêm video ngắn cho thấy vải chuyển động, dáng áo khi đi lại, chi tiết cận cảnh.
- Thử thay ảnh của một mẫu đang bán chậm bằng bộ ảnh tốt hơn, xem đơn có nhích lên không.



Online, tấm ảnh sản phẩm chính là nhân viên bán hàng của bạn, hãy cho nó ăn mặc tử tế trước khi bắt nó đứng bán.

34

Hiểu thấu: người lạ → quan tâm → khách → khách trung thành

Nhiều chủ brand mới nhìn việc bán hàng như một cú nhảy. Người lạ thấy bài đăng, rồi mua ngay. Xong. Họ mong mọi người thấy là mua liền.

Rồi thất vọng, vì đời không vậy. Cả nghìn người thấy bài, chỉ vài người mua. Họ kết luận nội dung dở, sản phẩm tệ. Nhưng vấn đề không phải ở đó. Vấn đề là họ đang mong một cú nhảy, trong khi bán hàng là một cầu thang.

Khách không nhảy từ người lạ thành người mua trong một bước. Họ đi qua từng bậc. Hiểu được cái cầu thang này, bạn thôi trách móc và bắt đầu xây đúng chỗ.

Bậc một: người lạ. Họ chưa biết bạn là ai. Ở bậc này việc của bạn không phải bán, mà là được nhìn thấy. Một tấm ảnh đẹp lướt qua, một đoạn video

hay, một bài chạm đúng điều họ quan tâm. Đừng đòi họ mua ngay khi họ còn chưa biết tên bạn.

Bậc hai: người quan tâm. Họ đã dừng lại, đã bấm theo dõi, đã đọc thêm, đã thả tim. Họ chưa mua, nhưng đã để mắt. Việc của bạn ở đây là nuôi sự quan tâm đó: cho họ thấy bạn đều đặn, cho họ tin dần, cho họ thấy người khác đã mua và hài lòng.

Bậc ba: khách. Họ móc tiền ra, mua lần đầu. Đây là bước ngoặt, nhưng nhiều brand lại xem đây là đích đến. Sai lầm lớn. Bán được lần đầu chỉ mới là mở cửa mối quan hệ.

Bậc bốn: khách trung thành. Họ mua lại, mua nữa, và kể cho người khác. Đây mới là nơi tiền thật nằm. Một khách trung thành đáng giá gấp nhiều lần một khách mua một lần rồi đi.

Hiểu cầu thang này, bạn nhìn ra một điều quan trọng: mỗi bậc cần một cách nói khác nhau. Nói với người lạ như nói với khách quen thì họ chạy mất. Nói với khách quen như nói với người lạ thì họ thấy nhạt. Nội dung để được thấy khác nội dung để tạo tin tưởng, khác nội dung để chốt đơn, khác nội dung để giữ khách quay lại.

Và bạn nhìn ra chỗ nghẽn của mình. Nhiều người lạ thấy nhưng không ai quan tâm — nội dung của bạn không đủ hấp dẫn để giữ chân. Nhiều người quan tâm nhưng không ai mua — bạn chưa tạo đủ tin tưởng hoặc lý do để chốt. Nhiều người mua nhưng không ai quay lại — bạn chăm khách sau bán chưa tốt. Biết nghẽn ở bậc nào, bạn biết phải sửa gì.

Áp dụng ngay:

- Vẽ ra bốn bậc của khách với brand mình, ước lượng mình đang có bao nhiêu người ở mỗi bậc.
- Tìm bậc đang nghẽn nặng nhất, dồn sức sửa đúng bậc đó trước, đừng dàn đều.
- Với mỗi bậc, chuẩn bị một kiểu nội dung riêng: để được thấy, để tạo tin, để chốt đơn, để giữ khách.
- Đừng đòi người lạ mua ngay, hãy dẫn họ đi từng bậc bằng nội dung phù hợp từng bước.
- Đặc biệt để tâm bậc cuối, xây cách chăm khách cũ để họ quay lại, vì đó là nơi lãi thật nằm.



Khách không nhảy một phát thành người mua, họ leo từng bậc, việc của bạn là xây đủ bậc thang cho họ bước.

35

Chăm khách cũ rẻ hơn tìm khách mới nhiều lần

Có một sự thật mà hầu hết chủ brand mới đều biết trên lý thuyết nhưng làm ngược lại trong thực tế.

Tìm một khách mới tốn kém hơn giữ một khách cũ rất nhiều lần.

Ai cũng gật đầu khi nghe câu này. Rồi họ đổ gần như toàn bộ tiền và công sức vào việc săn khách mới. Chạy quảng cáo kéo người lạ. Đăng bài thu hút người chưa biết. Còn khách đã mua? Giao hàng xong là quên luôn. Không một lời hỏi thăm. Không một lý do để quay lại.

Nghĩ mà xem sự vô lý ở đây. Người lạ chưa biết bạn, chưa tin bạn, chưa từng trả tiền cho bạn — bạn phải tốn tiền quảng cáo, tốn công thuyết phục, và phần lớn vẫn không mua. Còn người đã mua rồi thì đã biết bạn, đã tin bạn đủ để móc ví, đã cầm sản phẩm trên tay. Thuyết phục họ mua lần hai dễ hơn nhiều, rẻ hơn nhiều. Vậy mà bạn bỏ rơi họ để đi đuổi người lạ.

Trong thời trang, chuyện giữ khách cũ còn thuận lợi hơn nhiều ngành. Vì thời trang mua đi mua lại. Người thích một cái áo của bạn, vừa dáng, vừa chất, thì rất sẵn lòng mua thêm màu khác, mẫu khác, mua cho mùa sau. Một khách hài lòng có thể quay lại nhiều lần trong năm nếu bạn cho họ lý do.

Chăm khách cũ không phức tạp. Nó bắt đầu từ những việc nhỏ mà phần lớn brand lười làm.

Nhớ họ. Lưu lại họ đã mua gì, size nào, thích gì. Lần sau nhắc có mẫu mới hợp với họ.

Hỏi thăm sau khi mua. Vài ngày sau khi hàng về, nhắc một câu hỏi họ mặc có vừa không, có hài lòng không. Câu hỏi nhỏ đó làm khách thấy mình được quan tâm, không phải một cái đơn vô danh.

Báo cho họ trước. Khi ra mẫu mới, có ưu đãi, mở đợt bán — cho khách cũ biết trước người lạ. Họ thấy mình đặc biệt.

Cho họ một lý do quay lại. Một ưu đãi riêng cho khách đã mua, một món quà nhỏ kèm đơn sau, một lời cảm ơn thật lòng.

Không cần chiêu trò gì cao siêu. Chỉ cần bạn ngừng coi việc bán xong là hết chuyện, và bắt đầu coi lần mua đầu là điểm khởi đầu của một mối quan hệ.

Áp dụng ngay:

- Lập một danh sách khách đã mua, ghi lại họ mua gì, size gì, liên hệ ra sao, đừng để khách cũ biến mất.
- Sau mỗi đơn giao thành công, nhắc một tin hỏi thăm xem khách có hài lòng không.
- Khi ra mẫu mới hay có ưu đãi, báo cho khách cũ trước tiên, cho họ cảm giác được ưu ái.
- Thiết kế một lý do để khách quay lại: ưu đãi riêng cho khách cũ, quà nhỏ kèm đơn sau, chương trình cho người mua lại.
- So sánh chi phí kéo một khách mới với công sức giữ một khách cũ, rồi phân bổ lại thời gian và tiền cho cân.



Khách đã trả tiền cho bạn một lần là tài sản, đừng vứt tài sản đi để chạy theo người lạ.

36

Feedback thật của khách là vũ khí chuyển đổi mạnh nhất

Bạn tự khen sản phẩm của mình mười câu, không bằng một khách lạ khen một câu.

Đây là chuyện tâm lý rất người. Khi bạn nói sản phẩm mình tốt, khách gật gù nhưng trong bụng nghĩ: ai bán chả khen hàng mình. Lờn bạn nói bị trừ điểm ngay vì bạn là người bán, bạn có lợi ích. Nhưng khi một khách khác — người đã bỏ tiền thật, không quen biết, không được trả công — nói sản phẩm tốt, lời đó có sức nặng gấp bội. Vì họ không có lý do gì để nói dối.

Đó là lý do feedback thật của khách là vũ khí chuyển đổi mạnh nhất bạn có. Mạnh hơn mọi lời quảng cáo bạn tự viết. Mạnh hơn mọi tính từ hoa mỹ bạn dùng để tả sản phẩm.

Trong thời trang, feedback còn giải quyết đúng nỗi sợ lớn nhất của khách mua online. Khách sợ gì khi mua áo trên mạng? Sợ ảnh một đấng hàng một nẻo. Sợ chất vải không như mô tả. Sợ mặc lên không giống người mẫu. Sợ size không chuẩn. Chính những nỗi sợ này chặn tay họ ngay trước lúc bấm mua.

Và không gì gỡ được những nỗi sợ đó tốt bằng một khách thật khỏe: mình mặc lên vừa in, vải mát đúng như tả, y hệt hình, ship nhanh. Một tấm ảnh khách tự chụp mặc sản phẩm ngoài đời, kèm vài dòng thật lòng, có sức chốt đơn hơn cả một buổi chụp studio hoàn hảo. Vì nó thật. Vì người đang lưỡng lự nhìn vào đó và nghĩ: người ta mua được, hài lòng, chắc mình cũng ổn.

Vậy mà nhiều brand để feedback trôi đi. Khách khen trong tin nhắn, đọc xong để đó, không lưu. Khách gửi ảnh mặc đẹp, cảm ơn xong rồi quên. Cả một kho vũ khí mà bỏ phí.

Đừng để phí. Hãy chủ động thu feedback như thu một tài sản quý. Và quan trọng: đừng bịa. Đừng bao giờ tự nghĩ ra lời khen giả, tự dựng khách ảo. Khách bây giờ tinh lắm, feedback giả gửi ra ngay, và ngày bị lộ là ngày brand mất sạch lòng tin. Chỉ dùng feedback thật, của khách thật. Nó vừa mạnh hơn, vừa bền hơn, vừa không bao giờ khiến bạn phải trả giá.

Áp dụng ngay:

- Chủ động xin feedback sau mỗi đơn, hỏi khách một câu ngắn về trải nghiệm, nhờ họ gửi ảnh mặt thật nếu thoải mái.
- Lưu lại mọi lời khen và ảnh khách gửi vào một chỗ, coi đó là kho tài sản, đừng để trôi mất.
- Dùng feedback thật đúng chỗ khách đang lưỡng lự: trên trang bán, dưới bài đăng, trong lúc tư vấn chốt đơn.
- Ưu tiên feedback gỡ đúng nỗi sợ của khách online: đúng size, đúng chất vải, giống hình, ship ổn.
- Tuyệt đối không bịa feedback, không dựng khách ảo, chỉ dùng lời thật của người thật.



Một câu khen thật từ khách lạ bán hàng giỏi hơn cả trăm lời tự khen của bạn.

37

Đa kênh, nhưng phải làm chủ một kênh sở hữu dữ liệu khách

Bán được hàng trên mạng xã hội, nhiều chủ brand tưởng mình đã có tất cả. Trang cá nhân mấy chục nghìn người theo dõi. Gian hàng trên sàn đơn về đều. Cảm giác an toàn, vững chãi.

Cho tới một sáng thức dậy, tài khoản bị khoá. Hoặc sàn đổi thuật toán, đơn tụt một nửa. Hoặc nền tảng bóp tương tác, bài đăng ra mà không ai thấy. Và bạn nhận ra một sự thật lạnh người: cả cái brand bạn xây bấy lâu năm

trên đất của người khác. Người ta đóng cửa là bạn mất trắng, không kịp trở tay.

Đây là bài học nhiều người chỉ hiểu sau khi đã đau. Tôi muốn bạn hiểu trước.

Trên mạng xã hội và trên sàn, bạn không sở hữu khách của mình. Bạn mượn họ. Đám đông theo dõi bạn thực ra thuộc về nền tảng, không thuộc về bạn. Nền tảng cho bạn tiếp cận họ bao nhiêu là quyền của nền tảng. Nó siết lại lúc nào cũng được, và bạn không có tiếng nói.

Vậy nên nguyên tắc là: bán ở nhiều kênh, nhưng phải làm chủ ít nhất một kênh mà bạn thật sự sở hữu dữ liệu khách.

Kênh sở hữu là gì? Là kênh mà bạn nắm được cách liên hệ thẳng với khách, không cần xin phép nền tảng nào. Danh sách số điện thoại, danh sách khách trên công cụ nhắn tin mà bạn kiểm soát, danh sách email nếu tệp khách của bạn dùng. Chìa khoá là: nếu ngày mai mọi mạng xã hội biến mất, bạn vẫn liên hệ được với khách đã mua của mình.

Khoảng cách giữa một brand mong manh và một brand vững vàng nằm đúng ở đây. Brand mong manh có cả chục nghìn người theo dõi nhưng không có lấy một cách liên hệ trực tiếp nào ngoài nền tảng. Brand vững vàng có thể ít người theo dõi hơn nhưng nắm trong tay danh sách khách thật, gọi được, nhắn được, bất kể nền tảng lên xuống ra sao.

Cách làm không khó, chỉ cần bắt đầu sớm. Mỗi khách mua hàng, bạn đã có cách liên hệ của họ — đừng để nó trôi. Gom lại, lưu lại, xin phép giữ liên lạc. Tạo lý do để khách để lại thông tin và cho phép bạn nhắn tin: một ưu đãi, một nhóm khách thân, một kênh báo hàng mới sớm. Dần dần bạn xây được một tài sản mà không nền tảng nào lấy đi được.

Cứ bán ở mọi nơi có khách. Nhưng đằng sau tất cả, hãy âm thầm kéo khách về một nơi bạn làm chủ.

Áp dụng ngay:

- Liệt kê các kênh bạn đang bán, đánh dấu kênh nào bạn chỉ mượn, kênh nào bạn thật sự sở hữu dữ liệu khách.
- Nếu chưa có kênh sở hữu nào, bắt đầu ngay tuần này bằng việc gom cách liên hệ của khách đã mua vào một chỗ bạn kiểm soát.
- Với mỗi đơn hàng, lưu lại thông tin liên hệ của khách một cách có hệ thống, xin phép giữ liên lạc tử tế.
- Tạo một lý do hấp dẫn để khách chủ động để lại thông tin: ưu đãi riêng, báo hàng mới trước, nhóm khách thân.
- Đừng dồn hết trứng vào một nền tảng, luôn giả định kênh mượn có thể mất bất cứ lúc nào và chuẩn bị đường lui.



Người theo dõi trên nền tảng là khách đi mượn, danh sách khách bạn tự nắm mới là khách của bạn.

38

Drop và livestream tạo cao trào — nền tảng vẫn là sản phẩm

Vài năm nay ngành thời trang có hai vũ khí tạo cao trào rất mạnh: drop và livestream.

Drop là tung một bộ sưu tập giới hạn, số lượng có hạn, bán trong thời gian ngắn, hết là thôi. Nó tạo cảm giác khan hiếm, gấp gáp, khiến khách sợ lỡ mà mua nhanh. Livestream là lên sóng trực tiếp, tương tác thật, chốt đơn ngay trên sóng, tạo không khí náo nhiệt đẩy khách quyết định tức thì.

Cả hai đều hiệu quả. Tôi không phủ nhận. Một buổi drop tốt, một phiên live sung, có thể dồn doanh số của cả tuần vào vài giờ. Đáng làm.

Nhưng tôi thấy nhiều chủ brand mới say cao trào rồi quên mất nền móng. Họ nghĩ chỉ cần drop giỏi, live hay là đủ sống. Họ đổ hết tâm sức vào việc tạo không khí, dựng kịch tính, hô hào chốt đơn. Và họ quên rằng cao trào chỉ khuếch đại thứ đã có sẵn — nó không tạo ra thứ chưa có.

Nói thẳng: drop và livestream là cái loa, không phải bài hát. Loa to giúp bài hát hay vang xa hơn. Nhưng nếu bài hát dở, loa càng to càng nhiều người nghe thấy cái dở đó.

Nếu sản phẩm của bạn tốt thật, một buổi live sẽ đẩy nó tới nhiều người và chốt được nhiều đơn. Khách nhận hàng, hài lòng, quay lại buổi live sau. Cao trào nối tiếp cao trào, càng ngày càng lớn.

Nhưng nếu sản phẩm của bạn dở — chất vải tệ, may ẩu, size sai, ảnh một đẳng hàng một nẻo — thì live càng đông, drop càng cháy, càng nhiều người thất vọng cùng lúc. Họ nhận hàng, bực, trả về, chê công khai. Cao trào lúc này biến thành cao trào của sự thất vọng, lan nhanh hơn cả lúc bán. Bạn không xây được gì, bạn đang phá nhanh hơn.

Đây là chỗ dễ nhầm. Doanh số một phiên live cháy hàng làm bạn tưởng mình đã thành công. Nhưng nếu phần lớn khách đó không quay lại, nếu tỷ lệ trả hàng cao, nếu tiếng xấu bắt đầu râm ran — thì bạn chỉ vừa đốt một đám đông, không phải xây một brand.

Vậy nên thứ tự đúng là: lo cho sản phẩm tốt trước, chắc chắn khách nhận hàng hài lòng, rồi mới dùng drop và livestream để khuếch đại. Đừng dùng cao trào để che một sản phẩm chưa ổn. Che được một lần, không che được mãi, và cái giá phải trả rất đắt.

Áp dụng ngay:

- Trước mỗi đợt drop hay live, tự hỏi thật lòng: sản phẩm này đã đủ tốt để khách nhận hàng hài lòng và quay lại chưa.
- Đừng dùng cao trào để đẩy một sản phẩm bạn biết còn lỗi, sửa sản phẩm trước đã.
- Sau mỗi phiên live hay drop, đo tỷ lệ trả hàng và tỷ lệ khách quay lại, không chỉ đếm doanh số hôm đó.
- coi drop và livestream là công cụ khuếch đại, dồn nó vào những mẫu bạn tự tin nhất về chất lượng.
- Xây nền đều đặn quanh năm, đừng sống chỉ nhờ vài đợt cao trào rồi im lặng giữa các đợt.



Cao trào là cái loa, sản phẩm mới là bài hát, loa to không cứu nổi một bài hát dở.

39

Đừng đốt tiền ads khi chưa có sản phẩm và offer đúng

Tôi để bài này ở cuối nhóm bán hàng vì nó là chỗ nhiều tiền bị đốt oan nhất.

Chủ brand mới hay nghĩ quảng cáo là công tắc thần kỳ. Cứ đổ tiền vào ads là ra đơn. Bán chậm à? Tăng ngân sách. Vẫn chậm? Đổ thêm nữa. Họ tin rằng vấn đề luôn là chưa chi đủ tiền quảng cáo.

Rồi họ cháy túi, ôm một đống hàng tồn và một bài học đắt.

Tôi nói thẳng điều này để bạn khỏi trả học phí đó: quảng cáo không sửa được một sản phẩm sai hay một lời chào hàng sai. Nó chỉ khuếch đại thứ đang có. Nếu cỗ máy bán hàng của bạn đang lòi, ads đổ dầu vào cho nó chạy nhanh hơn. Nếu cỗ máy đang lố, ads chỉ giúp bạn lố nhanh hơn mà thôi.

Hãy hiểu ads thật sự làm gì. Nó không tạo ra nhu cầu. Nó không biến một sản phẩm dở thành hay. Nó không biến một lời chào hàng nhạt thành hấp dẫn. Việc duy nhất ads làm là mang thêm người lạ tới trước cửa hàng của bạn. Còn họ có mua hay không, mua rồi có lòi không — chuyện đó do sản phẩm và offer của bạn quyết định, không phải do ads.

Nghĩa là trước khi chi một đồng quảng cáo, hai thứ này phải đúng đã.

Thứ nhất, sản phẩm phải bán được. Đã có người lạ — không phải bạn bè — chịu trả tiền mua chưa? Họ nhận hàng có hài lòng không? Có ai quay lại mua nữa không? Nếu chưa có bằng chứng người ta mua và thích, thì bạn chưa sẵn sàng để quảng cáo. Bạn đang định trả tiền để nhiều người hơn nhìn thấy một thứ chưa ai muốn mua.

Thứ hai, offer phải đúng. Offer là toàn bộ lời chào: bán cái gì, giá bao nhiêu, kèm gì, đổi trả ra sao, vì sao đáng mua ngay. Cùng một sản phẩm, một offer dở khiến khách lướt qua, một offer đúng khiến khách dừng lại rút ví. Nếu khách tự nhiên vào xem còn chưa chốt, thì đổ ads vào chỉ tốn tiền cho nhiều người cùng lướt qua hơn.

Thứ tự đúng luôn là: chứng minh có người mua khi chưa tốn tiền quảng cáo, chỉnh sản phẩm và offer cho tới khi tự nó bán được — rồi mới bật ads để nhân số đó lên. Ads là để đổ thêm dầu vào ngọn lửa đang cháy, không phải để nhóm một ngọn lửa chưa có.

Khi nào thì biết đã sẵn sàng? Khi bạn bán được đều đặn mà chưa cần quảng cáo, khi khách mua rồi quay lại, khi bạn tính ra bán một đơn lời bao nhiêu và biết mình còn dư địa để trả tiền kéo khách. Lúc đó, và chỉ lúc đó, mỗi đồng ads bạn chi mới sinh ra nhiều hơn một đồng.

Áp dụng ngay:

- Trước khi chạy ads, chứng minh sản phẩm bán được cho người lạ bằng kênh không tốn tiền quảng cáo trước đã.
- Kiểm tra offer: bán gì, giá bao nhiêu, kèm gì, vì sao đáng mua ngay, tự tay chỉnh cho tới khi tự chốt được.
- Tính rõ bán một đơn lời bao nhiêu, để biết mình có dư địa trả tiền kéo khách hay không.
- Nếu bán chưa được mà không rõ vì sao, đừng tăng ngân sách ads, hãy quay lại sửa sản phẩm và offer.
- Khi đã đủ điều kiện, bắt đầu ads với ngân sách nhỏ, đo kỹ một đồng bỏ ra thu về bao nhiêu, rồi mới tăng dần.



Quảng cáo là dầu đổ vào lửa: có lửa thì bùng lên, chưa có lửa thì chỉ tốn dầu.

Thu thập dữ liệu khách từ ngày đầu tiên

Bạn bán được đơn hàng đầu tiên. Vui. Rồi bạn quên luôn người đó là ai.

Tôi thấy chuyện này ở gần như mọi brand mới. Đơn về, gói hàng, gửi đi, xong. Tiền vào túi, nhưng khách thì trôi mất. Tháng sau bạn lại phải đi tìm khách mới từ đầu. Chạy quảng cáo lại từ đầu. Đốt tiền lại từ đầu.

Khách cũ là tài sản. Khách mới là chi phí. Một người đã từng mua bạn, tin bạn, mặc đồ của bạn — người đó dễ bán lần hai gấp nhiều lần một người lạ. Nhưng bạn chỉ khai thác được nếu bạn còn giữ được thông tin của họ.

Từ ngày đầu tiên, hãy thu về những thứ tối thiểu: tên, số điện thoại hoặc Zalo, thứ họ đã mua, ngày mua, size, và nếu được thì lý do họ mua. Không cần phần mềm đắt tiền. Một file Excel sạch sẽ là đủ để bắt đầu. Cái quan trọng không phải công cụ, mà là thói quen: đơn nào cũng ghi lại, không bỏ sót.

Tôi nói thật với bạn. Đây là việc chán. Nó không cho bạn cảm giác sung sướng như lúc chốt đơn. Nhưng sáu tháng sau, khi bạn có một danh sách vài trăm khách đã mua thật, bạn sẽ có một thứ mà tiền quảng cáo không mua được: một tệp người tin bạn, sẵn sàng mở tin nhắn của bạn. Ra mẫu mới, bạn nhắn một cái là có đơn. Xả hàng tồn, bạn gọi vài chục người là hết. Đó là lúc bạn hiểu vì sao dữ liệu khách là mỏ vàng.

Đừng chờ đến khi "đủ lớn" mới làm. Lúc đó dữ liệu ba năm đầu đã mất sạch rồi.

Áp dụng ngay:

- Lập một file (Excel hoặc công cụ CRM đơn giản) ghi mọi đơn: tên, liên hệ, sản phẩm, size, ngày mua.
- Xin phép khách lưu thông tin để chăm sóc và báo mẫu mới — nói thật, đừng lén.
- Ghi lại lý do mua nếu khách có chia sẻ: đó là insight vàng cho mẫu sau.
- Mỗi cuối tuần, dành 15 phút cập nhật và dọn dữ liệu cho sạch.
- Đặt luật cứng: không đơn nào được đóng gói mà chưa ghi vào danh sách.



Khách cũ là tài sản bạn đã trả tiền để có. Đừng để nó trôi ra biển sau một lần dùng.

Nhóm E — Vận hành, đội nhóm và mở rộng

41

Quy trình hoá để nhân bản — đừng ôm hết vào đầu chủ

Có một kiểu chủ brand mà tôi gặp hoài. Cái gì cũng biết, cái gì cũng tự làm, cái gì cũng ở trong đầu. Trông rất giỏi. Nhưng đó là một cái bẫy.

Vì khi mọi thứ nằm trong đầu bạn, doanh nghiệp của bạn chỉ lớn được bằng đúng sức một con người. Bạn ốm một tuần là mọi thứ đứng. Bạn muốn nghỉ một ngày cũng không dám. Bạn không thể giao việc, vì không ai biết bạn làm thế nào. Bạn tưởng bạn đang làm chủ. Thật ra bạn đang làm nô lệ cho chính công việc của mình.

Muốn thoát ra, bạn phải lấy những thứ trong đầu đổ ra thành quy trình. Nghe to tát nhưng đơn giản thôi. Quy trình là: việc này gồm những bước nào, làm theo thứ tự ra sao, thế nào là làm đúng. Viết ra. Chụp hình lại. Quay một đoạn video ngắn. Bất cứ cách nào để người khác nhìn vào là làm được mà không cần hỏi bạn.

Ví dụ. Việc "kiểm hàng trước khi gửi cho khách". Trong đầu bạn nó rõ ràng. Nhưng nếu bạn không viết ra, nhân viên mới sẽ kiểm theo cảm tính của họ, và hàng lỗi lọt ra ngoài. Viết một checklist năm dòng: kiểm đường may, kiểm phom, kiểm chỉ thừa, kiểm size đúng đơn, kiểm sạch. Dán ngay bàn đóng gói. Giờ ai vào cũng kiểm đúng như bạn.

Hãy bắt đầu từ những việc lặp lại nhiều nhất và những việc mà sai là chết. Mỗi tuần quy trình hoá một việc. Sau vài tháng bạn sẽ có một cỗ máy chạy được cả khi bạn vắng mặt. Đó mới là doanh nghiệp. Còn cái chạy bằng đúng cái đầu của bạn thì chỉ là một cái nghề tự do vất vả.

Áp dụng ngay:

- Liệt kê 10 việc bạn làm lặp đi lặp lại nhiều nhất mỗi tuần.
- Chọn 1 việc quan trọng nhất, viết ra thành các bước rõ ràng ai cũng làm được.
- Ưu tiên quy trình hoá những việc "sai là mất khách": kiểm hàng, chốt đơn, phản hồi khiếu nại.
- Dùng hình ảnh, video ngắn thay vì chỉ chữ — dễ hiểu hơn nhiều.
- Mỗi tuần chốt xong một quy trình, cất vào một chỗ chung để cả team tra cứu.



Thứ gì chỉ nằm trong đầu bạn thì không bán được. Để nó ra giấy, doanh nghiệp mới lớn hơn bạn.

42

Tuyển theo thái độ, đào tạo kỹ năng sau

Bạn tuyển người đầu tiên. Bạn nhìn vào CV, vào kinh nghiệm, vào việc họ đã từng làm ở đâu. Đó là bản năng tự nhiên. Nhưng nó thường dẫn bạn đi sai.

Vì kỹ năng dạy được. Thái độ thì gần như không. Một người khéo tay nhưng cầu thả, hay đổ lỗi, không nhận trách nhiệm — bạn không dạy lại được cái đó, dù bạn có kiên nhẫn đến đâu. Ngược lại, một người chưa thạo việc nhưng chịu khó, thật thà, muốn học, có trách nhiệm — vài tháng là lên tay. Và họ ở lại với bạn lâu.

Trong một brand nhỏ, điều này còn quan trọng gấp bội. Bạn không có phòng nhân sự, không có tầng lớp quản lý. Mỗi người bạn tuyển đều làm việc sát bạn, ảnh hưởng trực tiếp đến khách, đến hàng, đến tinh thần cả nhóm. Một người thái độ xấu trong một nhóm năm người là chất độc. Nó lan nhanh hơn bạn tưởng.

Khi phỏng vấn, đừng chỉ hỏi "bạn làm được gì". Hỏi những câu để lộ ra con người thật. Kể tôi nghe một lần bạn làm sai và bạn đã xử lý ra sao. Lần gần

nhất bạn học một thứ mới là gì. Khi bất đồng với sếp cũ, bạn làm thế nào. Câu trả lời cho bạn thấy họ nhận trách nhiệm hay đổ lỗi, họ chịu học hay tự mãn, họ hợp tác hay chống đối.

Tuyển chậm, sa thải dứt khoát. Thà thiếu người còn hơn rước vào một người làm hỏng không khí. Người đúng thái độ sẽ đi cùng bạn qua những giai đoạn khó nhất. Người sai thái độ sẽ bỏ bạn đúng lúc bạn cần nhất — hoặc tệ hơn, ở lại và kéo bạn xuống.

Áp dụng ngay:

- Trước khi tuyển, viết ra 3-4 giá trị thái độ bạn không khoan nhượng (ví dụ: thật thà, chịu học, có trách nhiệm).
- Đặt câu hỏi phỏng vấn về tình huống thật đã xảy ra, không hỏi lý thuyết.
- Thử việc thật sự: giao một việc nhỏ, xem họ làm và xem họ phản ứng khi được góp ý.
- Tuyển chậm nhưng khi thấy người sai thái độ thì xử lý dứt khoát, đừng nuối tiếc.
- Khen và giữ chặt những người thái độ tốt — họ hiếm hơn bạn nghĩ.



Kỹ năng bạn dạy được trong vài tháng. Thái độ thì bạn phải tuyển đúng ngay từ đầu.

43

Chọn đối tác sản xuất là quyết định sống còn

Chúng ta quay lại điểm khởi đầu của cả cuốn sách này. Vì nó xứng đáng được nhắc lại một lần nữa, khi bạn đã đi qua gần năm mươi bài học.

Trong tất cả những quyết định bạn ra khi xây một brand thời trang, chọn ai đứng phía sau lưng để sản xuất là quyết định có sức nặng lớn nhất. Không phải logo. Không phải màu sắc thương hiệu. Không phải câu slogan hay

tấm ảnh chụp đẹp. Mà là: khi khách bấm nút mua, thứ đến tay họ có đúng như bạn hứa hay không. Và thứ đó không do bạn làm ra. Nó do xưởng của bạn làm ra.

Bạn có thể marketing giỏi nhất thế giới. Bạn có thể xây một cộng đồng yêu bạn. Nhưng nếu hàng về trễ, sai màu, đường may bung, size loạn xạ, thì mỗi đồng bạn đổ vào marketing là đổ vào việc đưa khách đến để họ thất vọng. Bạn càng bán giỏi, bạn càng chết nhanh. Vì tin đồn xấu đi nhanh hơn tin tốt gấp nhiều lần.

Ở phần đầu cuốn sách này tôi đã đưa bạn mười hai checklist để soi một xưởng. Năng lực thật, chất lượng đồng đều, đơn nhỏ, minh bạch giá, mẫu trước sản xuất, nguyên phụ liệu, in thêu, tiến độ, giao tiếp, bảo mật mẫu, thanh toán, đồng hành dài hạn. Tôi không viết những cái đó để bạn đọc cho biết. Tôi viết để bạn mang đi dùng. Trước khi giao một đồng nào cho một xưởng lạ, hãy soi họ qua từng mục.

Một xưởng tốt không chỉ làm ra hàng đẹp. Họ là người giữ lời hứa của bạn với khách. Họ báo trước khi có trục trặc thay vì giấu. Họ đề xuất khi thấy mẫu của bạn có vấn đề kỹ thuật. Họ lớn cùng bạn thay vì ép bạn khi bạn còn nhỏ. Tìm được người như vậy, giữ chặt. Đó là một trong những mối quan hệ đáng giá nhất đời làm brand của bạn.

Áp dụng ngay:

- Trước khi hợp tác xưởng mới, chạy qua đủ 12 checklist ở phần đầu sách — đừng bỏ mục nào.
- Bắt đầu bằng một đơn nhỏ để thử, đừng dồn cả vốn vào lần đầu tiên.
- Đánh giá cách xưởng giao tiếp khi có sự cố, không chỉ khi mọi thứ suôn sẻ.
- Khi tìm được xưởng tử tế, đầu tư vào mối quan hệ đó như một tài sản dài hạn.
- Đừng chọn xưởng chỉ vì rẻ nhất — tính luôn chi phí của hàng lỗi và khách mất.



Khách không thấy marketing của bạn khi mở gói hàng. Họ chỉ thấy thứ xởng làm ra. Chọn người đứng sau lưng cho đúng.

44

Không đo thì không cải thiện được

Tôi hỏi nhiều chủ brand vài câu đơn giản. Tháng rồi bạn bán bao nhiêu đơn? Tỷ lệ khách quay lại là bao nhiêu? Mẫu nào lời nhất, mẫu nào lỗ? Bao nhiêu phần trăm hàng bị đổi trả? Phần lớn không trả lời được. Họ điều hành brand bằng cảm giác.

Điều hành bằng cảm giác giống như lái xe mà không nhìn đồng hồ. Bạn không biết mình đang chạy nhanh hay chậm, sắp hết xăng hay còn đầy, máy nóng hay bình thường. Bạn chỉ biết khi mọi thứ đã hỏng.

Đo lường không cần phức tạp. Bắt đầu bằng vài con số quan trọng nhất. Doanh thu và lợi nhuận thật của mỗi tháng — lợi nhuận, không phải doanh thu, vì bán nhiều mà lỗ thì bán nhiều để làm gì. Số đơn và giá trị trung bình mỗi đơn. Chi phí để có một khách mới. Tỷ lệ khách quay lại mua lần hai. Tỷ lệ hàng lỗi, đổi, trả. Mẫu nào bán chạy, mẫu nào ế.

Khi bạn có những con số này trước mắt, bạn nhìn ra sự thật mà cảm giác giấu đi. Bạn tưởng mẫu A đang gánh doanh thu, hoá ra nó lời rất mỏng. Bạn tưởng khách trung thành, hoá ra tỷ lệ quay lại thấp thảm hại. Bạn tưởng đang lời, hoá ra tiền quảng cáo ăn hết. Con số không nịnh bạn. Nó nói thẳng.

Không cần phần mềm đắt. Một bảng tính cập nhật đều đặn mỗi tuần là quá đủ khi bạn còn nhỏ. Cái khó không phải công cụ. Cái khó là kỷ luật ngồi xuống, ghi lại, và dám nhìn thẳng vào con số kể cả khi nó xấu.

Áp dụng ngay:

- Chọn 5-7 con số quan trọng nhất với brand của bạn và theo dõi đều đặn hàng tuần.
- Luôn tính lợi nhuận thật, không chỉ doanh thu — trừ hết mọi chi phí kể cả quảng cáo.
- Biết chính xác chi phí để có một khách mới và giá trị trung bình mỗi đơn.
- Theo dõi tỷ lệ khách quay lại và tỷ lệ hàng lỗi/đổi trả — hai chỉ số nói lên sức khoẻ brand.
- Dành một buổi cố định mỗi tuần để cập nhật và đọc con số, biến nó thành thói quen.



Cái gì không đo thì bạn không quản được, và cái gì không quản được thì không cải thiện được.

45

Quyết định bằng số liệu, không bằng cảm tính

Có con số rồi là một chuyện. Dám quyết theo con số lại là chuyện khác. Nhiều người có đủ dữ liệu trước mắt vẫn ra quyết định bằng cái bụng.

Tôi hiểu vì sao. Cảm tính thì dễ chịu. Bạn thích một mẫu, bạn tin nó sẽ bán chạy, nên bạn dồn tiền vào nó dù số liệu nói ngược lại. Bạn ghét việc cắt một dòng sản phẩm mình tâm huyết, nên bạn nuôi nó dù nó lỗ thánng này qua tháng khác. Bạn tiếc tiền đã bỏ vào một kênh quảng cáo không hiệu quả, nên bạn cứ đổ thêm. Đây là cái bẫy tình cảm, và nó rất đắt.

Cảm giác của bạn không phải vô dụng. Trực giác của một người làm nghề lâu năm là thứ quý. Nhưng trực giác dùng để đặt câu hỏi, không phải để chốt câu trả lời. Bạn linh cảm mẫu này sẽ chạy? Tốt. Làm một lô nhỏ, tung ra, đo. Để con số xác nhận hoặc bác bỏ linh cảm đó. Đừng đặt cả gia tài lên một cảm giác chưa được kiểm chứng.

Một ví dụ hay gặp. Bạn có một mẫu bán được, nhưng khi tính kỹ thì mỗi cái chỉ lời rất ít sau khi trừ vải, công, phí sàn, phí ship, đổi trả. Cùng lúc có một mẫu bán chậm hơn nhưng biên lời gấp ba. Cảm tính bảo bạn đẩy mẫu bán chạy. Con số bảo bạn nên tìm cách bán nhiều hơn cái mẫu biên cao kia. Người điều hành bằng số sẽ đi theo con số, và túi tiền cuối năm sẽ khác hẳn.

Tập một thói quen. Trước mỗi quyết định đáng tiền, hỏi: dữ liệu nói gì? Nếu chưa có dữ liệu, làm sao lấy nhanh và rẻ trước khi cam kết lớn? Thói quen này tách người xây được doanh nghiệp bền khỏi người mãi loay hoay đoán mò.

Áp dụng ngay:

- Trước mỗi quyết định tốn tiền, đặt câu hỏi đầu tiên: con số đang nói gì.
- Dùng trực giác để đặt giả thuyết, rồi kiểm chứng bằng một thử nghiệm nhỏ trước khi dồn vốn.
- Dám cắt mẫu, cắt kênh, cắt việc mà số liệu cho thấy đang lỗ — dù bạn tâm huyết đến đâu.
- Đừng đổ thêm tiền vào một thứ chỉ vì đã lỡ bỏ tiền vào (chi phí chìm là đã mất).
- Ưu tiên nguồn lực cho những gì có biên lời cao, không chỉ cho thứ bán chạy về số lượng.



Trực giác để đặt câu hỏi. Con số để trả lời. Đừng đảo ngược hai việc đó.

46

Sai thì sửa nhanh, đừng cố đấm ăn xôi

Bạn sẽ ra quyết định sai. Chắc chắn. Không ai xây brand mà không sai. Vấn đề không phải bạn có sai không, mà là bạn mất bao lâu để thừa nhận và sửa.

Tôi thấy nhiều người mắc một cái sai nhỏ, rồi vì không muốn thừa nhận, họ đổ thêm tiền, thêm công, thêm thời gian để "cứu" nó. Một mẫu nhập về không ai mua, thay vì xả sớm để thu hồi vốn, họ ôm khư khư chờ giá tốt hơn, cuối cùng lỗ nặng hơn. Một kênh bán không ra đơn, thay vì dừng, họ cố thêm vài tháng vì "đã đầu tư rồi". Một nhân viên sai thái độ rõ ràng, thay vì cho nghỉ, họ nấn ná vì ngại. Cái sai nhỏ ban đầu, vì không sửa sớm, biến thành cái lỗ lớn.

Đây là tâm lý con người tự nhiên. Chúng ta ghét thừa nhận mình sai. Chúng ta tiếc những gì đã bỏ vào. Nhưng trong kinh doanh, tiền và công đã bỏ ra mà không thu lại được thì đã mất rồi — cố thêm chỉ mất thêm. Câu hỏi đúng không phải "tôi đã bỏ vào bao nhiêu", mà là "từ giờ trở đi, cách nào ít thiệt nhất".

Sửa nhanh không phải là bốc đồng. Nó là dám nhìn thẳng vào sự thật khi nó vừa lộ ra, thay vì nhắm mắt cho qua. Một mẫu ế, xả sớm, lấy tiền làm mẫu mới. Một kênh không hiệu quả, dừng, dồn nguồn lực chỗ khác. Một hướng đi sai, quay đầu khi còn gần bờ. Người sửa nhanh mất một khoản nhỏ và học được một bài. Người cố đấm ăn xôi mất cả vốn lẫn thời gian, và thường vẫn không học được gì.

Áp dụng ngay:

- Đặt ra ngưỡng dừng trước khi bắt đầu: nếu sau X thời gian không đạt Y kết quả thì dừng.
- Khi một quyết định lộ ra là sai, hỏi "cách nào ít thiệt nhất từ giờ", đừng tiếc phần đã mất.
- Xả hàng ế sớm để thu hồi vốn và giải phóng nguồn lực, đừng ôm chờ phép màu.
- Tách cảm xúc "sợ mất mặt" ra khỏi quyết định — sửa sai sớm là dấu hiệu của người giỏi.
- Sau mỗi lần sửa, ghi lại bài học để lần sau nhận ra dấu hiệu sớm hơn.



Tiền đã mất thì đã mất. Câu hỏi duy nhất còn lại là làm sao từ giờ ít thiệt nhất.

47

Chỉ mở rộng khi hệ thống đã vững

Bán chạy là một cảm giác gây nghiện. Đơn về đều, tiền vào tay, và bản năng bảo bạn: nhân đôi lên, nhập gấp ba hàng, mở thêm dòng sản phẩm, tuyển thêm người, chạy thêm quảng cáo. Nhiều brand chết đứng ở khoảnh khắc đang lên này. Không phải vì ế. Mà vì mở rộng trên một nền móng chưa vững.

Hãy hình dung. Khi bạn làm mười đơn một ngày, cái quy trình lộn xộn của bạn vẫn gánh được, vì bạn tự tay vá mọi lỗ hổng. Nhưng khi bạn nhảy lên một trăm đơn một ngày, mọi lỗ hổng nhân lên gấp mười. Hàng lỗi mà bạn từng bắt kịp giờ lọt ra ngoài hàng loạt. Khách nhắn tin mà không ai trả lời kịp. Xưởng không theo kịp tiến độ. Bạn kiệt sức vì phải tự tay chữa cháy khắp nơi. Cái đang là thành công bỗng thành thảm họa. Và tệ hơn ế, vì giờ bạn có một đống khách đang giận.

Mở rộng đúng nghĩa là nhân bản một cỗ máy đã chạy trơn tru, chứ không phải phóng to một mớ hỗn độn. Trước khi nhấn ga, hãy hỏi thật lòng: quy trình của tôi đã đủ rõ để người mới làm đúng chưa? Xưởng của tôi có kham nổi gấp đôi sản lượng mà vẫn giữ chất lượng không? Tôi có đủ người, đủ vốn xoay vòng để không đứt gánh giữa đường không? Nếu còn nhiều câu trả lời là "chưa", thì việc cần làm không phải mở rộng, mà là làm cho nền móng vững đã.

Tăng trưởng chậm mà chắc luôn thắng tăng trưởng nhanh mà võ. Một brand lớn từ từ trên nền vững sẽ đi được rất xa. Một brand phồng lên nhanh rồi nổ tung thì để lại đống nợ và một cái tên đã mất uy tín. Đừng vội. Xây nền trước, rồi mới xây cao.

Áp dụng ngay:

- Trước khi mở rộng, kiểm tra 3 nền móng: quy trình rõ ràng, xưởng đủ năng lực, dòng tiền đủ khoẻ.
- Test khả năng chịu tải: thử tăng sản lượng có kiểm soát và xem chỗ nào vỡ trước.
- Đảm bảo xưởng của bạn cam kết được sản lượng lớn hơn mà vẫn giữ chất lượng và tiến độ.
- Mở rộng từng bước có kiểm soát, đo sau mỗi bước, đừng nhảy vọt một phát.
- Ưu tiên chắc hơn nhanh — sống sót và bền quan trọng hơn con số tăng trưởng đẹp nhất thời.



Mở rộng là nhân bản một cỗ máy chạy tốt. Phóng to một mớ hỗn độn chỉ cho bạn một mớ hỗn độn lớn hơn.

48

Giữ chữ tín với xưởng và nhà cung cấp như với khách

Bạn dồn hết tâm sức để giữ uy tín với khách hàng. Đúng. Nhưng có một nhóm người mà nhiều chủ brand đối xử tệ hơn hẳn, dù họ quan trọng không kém: xưởng và nhà cung cấp.

Tôi thấy chuyện này thường xuyên. Chủ brand khát tiền xưởng khi mình kẹt. Ép giá đến mức xưởng làm không có lời. Đặt hàng gấp rồi đổi ý liên tục. Hứa đơn đều rồi biến mất. Coi xưởng như một cái máy để vắt, thay vì một đối tác. Rồi một ngày, khi họ thật sự cần xưởng ưu tiên — mùa cao điểm, đơn gấp, sự cố cần cứu — thì xưởng lạnh nhạt. Vì trong mắt xưởng, họ là một khách hàng khó chịu, không đáng để dốc sức.

Hãy nghĩ theo hướng ngược lại. Xưởng cũng làm ăn, cũng có nhiều khách, cũng phải chọn ưu tiên ai trước. Khi bạn là người trả tiền đúng hẹn, đặt hàng rõ ràng, giao tiếp tử tế, không ép người ta vào đường cùng — bạn trở

thành khách hàng mà xưởng muốn giữ. Và khi bạn cần họ dốc sức, họ sẽ dốc. Đơn của bạn được đẩy lên trước. Sự cố của bạn được cứu. Họ báo bạn sớm khi có vấn đề thay vì để bạn lãnh đủ.

Chữ tín với nhà cung cấp là một khoản đầu tư âm thầm mà lãi rất cao. Nó không hiện ra trên báo cáo, nhưng nó hiện ra vào đúng những lúc bạn cần nhất. Trong một ngành mà tất cả phụ thuộc vào chuyện hàng có ra đúng hạn hay không, một mạng lưới nhà cung cấp tin bạn và sẵn sàng đứng về phía bạn là một lợi thế mà đối thủ khó sao chép.

Đối xử với xưởng như đối tác dài hạn, không phải như một chi phí cần bóp. Trả đúng hạn. Thương lượng công bằng, để họ còn lời mà làm tốt. Giữ lời. Bạn gieo gì thì gặt nấy — và trong ngành này, bạn gặt vào đúng lúc quyết định sống còn.

Áp dụng ngay:

- Trả tiền xưởng và nhà cung cấp đúng hạn — đây là nền tảng của mọi mối quan hệ tốt.
- Thương lượng để đôi bên cùng có lời, đừng ép xưởng đến mức họ phải cắt xén chất lượng.
- Giao tiếp rõ ràng, đặt hàng nghiêm túc, hạn chế đổi ý phút chót gây rối cho xưởng.
- Xây quan hệ với vài nhà cung cấp cốt lõi để có người ưu tiên bạn khi cao điểm.
- Giữ lời hứa với đối tác đúng như bạn muốn họ giữ lời với bạn.



Xưởng nhớ bạn đối xử với họ thế nào — và họ trả lại đúng như thế vào ngày bạn cần họ nhất.

Sức khỏe và sự bền bỉ của người chủ là tài sản lớn nhất

Chúng ta nói suốt về sản phẩm, về xưởng, về con số, về mở rộng. Giờ tôi muốn nói về một tài sản mà bạn hay quên nhất, dù nó là nền của mọi thứ còn lại: chính bạn.

Xây một brand là một cuộc chạy đường dài, không phải chạy nước rút. Những tháng đầu bạn có thể thức khuya, bỏ ăn, ôm việc, đốt sức, và vẫn thấy ổn vì máu đang lên. Nhưng làm brand không phải chuyện vài tháng. Nó là chuyện nhiều năm. Và nếu bạn đốt hết mình trong năm đầu, bạn sẽ không còn gì cho những năm sau — đúng những năm mà mọi thứ mới bắt đầu kết trái.

Tôi đã thấy những người rất giỏi, rất tâm huyết, gục xuống giữa đường. Không phải vì thị trường. Không phải vì đối thủ. Mà vì họ kiệt sức. Cơ thể rã. Đầu óc cạn. Tinh thần chai lại. Đến lúc đó thì brand dù có tiềm năng đến mấy cũng đứng, vì cái đầu tàu đã hỏng. Trong một doanh nghiệp nhỏ, khi người chủ sụp, mọi thứ sụp theo.

Chăm sức khỏe không phải là lười biếng hay thiếu tận tâm. Nó là bảo vệ tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp. Ngủ đủ để đầu óc còn ra quyết định sáng suốt — mà cả cuốn sách này nói rằng quyết định của bạn định đoạt sống còn của brand. Ăn tử tế, vận động, để cơ thể theo được nhịp đường dài. Giữ vài mối quan hệ ngoài công việc, để tinh thần có chỗ nạp lại. Cho phép mình nghỉ, không phải vì yếu, mà vì bạn cần bền.

Sự bền bỉ mới là thứ thắng cuộc trong ngành này. Rất nhiều brand biến mất không phải vì một cú sập lớn, mà vì người chủ mòn dần rồi buông. Ai còn đứng vững sau năm năm, mười năm, người đó thắng — không nhất thiết vì giỏi nhất, mà vì còn trụ lại khi người khác đã bỏ cuộc. Muốn trụ lâu, bạn phải giữ mình.

Áp dụng ngay:

- Coi giấc ngủ và sức khỏe là việc công, không phải việc riêng — đầu óc mệt thì quyết định sai.
- Đặt ranh giới thời gian: có giờ làm và có giờ dừng, đừng để công việc nuốt trọn 24 giờ.
- Xây thói quen bền: vận động đều, ăn tử tế, nghỉ đúng lúc trước khi kiệt sức.
- Giữ vài mối quan hệ và sở thích ngoài brand để tinh thần có chỗ nạp lại.
- Nghỉ đường dài: nhịp độ bạn giữ được trong nhiều năm mới đáng, không phải tốc độ đốt sức vài tháng.



Brand của bạn không thể khỏe hơn người chủ của nó. Giữ mình bền chính là giữ doanh nghiệp bền.

50

Xây một doanh nghiệp bán được — không phụ thuộc vào một mình bạn

Chúng ta đến bài cuối. Và tôi muốn để lại cho bạn câu hỏi lớn nhất, câu hỏi tách một cái nghề tự do vất vả khỏi một doanh nghiệp thực sự: nếu ngày mai bạn rút ra, doanh nghiệp của bạn còn chạy được không?

Với phần lớn brand nhỏ, câu trả lời thật lòng là không. Chủ chính là brand. Chủ nghĩ ra mẫu, chủ chọn vải, chủ chốt đơn, chủ chăm khách, chủ xử lý xưởng, chủ giữ mọi quan hệ trong đầu. Rút chủ ra là sập. Nghe thì oai — "không có tôi thì không xong". Nhưng thật ra đó là một cái nhà tù. Bạn không bao giờ nghỉ được. Không bán lại được. Không truyền lại được. Và giá trị của nó, khi bạn dừng, gần như bằng không.

Một doanh nghiệp thật sự thì khác. Nó có quy trình để người khác làm đúng mà không cần bạn đứng cạnh. Nó có đội ngũ được tuyển đúng thái độ và đào tạo tử tế. Nó có dữ liệu khách, có mạng lưới xưởng và nhà cung cấp

tin cậy, có những con số được theo dõi đều. Nó là một cỗ máy vận hành được, có tài sản riêng, có thể tiếp tục sống dù người sáng lập bước sang việc khác. Đó là thứ có giá trị thật — thứ bạn có thể bàn giao, có thể bán, có thể để lại.

Bạn có để ý không — cả nhóm E này chính là con đường tới đó. Thu dữ liệu khách để brand có tài sản không nằm trong đầu bạn. Quy trình hoá để việc nhân bản được. Tuyển đúng thái độ để có người thay bạn gánh. Đo và quyết bằng số để hệ thống tự nhìn thấy sự thật. Giữ xưởng, giữ sức khoẻ để nền móng bền. Từng bài một, bạn đang xây một thứ lớn hơn chính mình.

Đây không phải chuyện bạn sắp bán brand hay bỏ nghề. Đây là chuyện xây cho đúng ngay từ đầu. Vì nghịch lý đẹp nhất là thế này: một doanh nghiệp không phụ thuộc vào bạn lại chính là doanh nghiệp cho bạn tự do nhất. Tự do nghỉ ngơi. Tự do lớn thêm. Tự do chọn. Và nếu một ngày bạn muốn buông, bạn buông trong tư thế của người có một tài sản thật trong tay — không phải một gánh nặng không ai đỡ được ngoài bạn.

Hãy bắt đầu xây theo hướng đó từ hôm nay, dù bạn mới chỉ có một mình.

Áp dụng ngay:

- Tự hỏi mỗi quý: nếu tôi vắng một tháng, việc nào sẽ đứng? Rồi quy trình hoá đúng những việc đó.
- Ghi mọi quan hệ quan trọng (khách, xưởng, nhà cung cấp) ra hệ thống chung, đừng để trong đầu bạn.
- Từng bước giao việc cho người khác, bắt đầu từ việc lặp lại và ít rủi ro nhất.
- Xây tài sản của doanh nghiệp: dữ liệu, quy trình, đội ngũ, mạng lưới, thương hiệu — không phải chỉ là sức bạn.
- Đặt mục tiêu: trong 12 tháng tới, làm cho brand chạy được thêm một phần dù thiếu bạn.



*Doanh nghiệp phụ thuộc vào một mình bạn là cái nghề trôi bạn.
Doanh nghiệp chạy được không cần bạn là cái tài sản giải phóng
bạn.*

Lời kết — Thương hiệu của bạn xứng đáng với một người sản xuất tử tế

Chúng ta đã đi một quãng đường dài cùng nhau. Năm mươi bài học. Mười hai checklist. Rất nhiều thứ để làm.

Nhưng nếu bạn quên hết, tôi chỉ xin bạn giữ lại một điều.

Thương hiệu của bạn không sống bằng logo đẹp hay câu quảng cáo hay. Nó sống bằng thứ đến tay khách khi họ mở gói hàng. Và thứ đó, bạn không tự làm ra. Nó ra đời từ đôi tay của người đứng sau lưng bạn — cái xưởng bạn chọn. Chọn đúng người đó là chọn sự sống cho brand. Chọn sai là mỗi đồng bạn đổ vào giấc mơ này đều rò rỉ qua một vết nứt bạn không thấy.

Tôi viết cuốn sách này vì tôi đã chứng kiến quá nhiều giấc mơ đẹp chết oan. Không phải vì người chủ thiếu tài. Không phải vì sản phẩm thiếu hay. Mà vì họ trao số phận thương hiệu của mình vào tay sai người, rồi loay hoay gánh hậu quả cho tới lúc kiệt sức và buông. Điều đó không đáng. Bạn bỏ vào brand này bao nhiêu đêm không ngủ, bao nhiêu vốn liếng, bao nhiêu hy vọng. Nó xứng đáng được một người sản xuất tử tế đứng phía sau.

Bạn giờ đã có bộ công cụ để không đi vào vết xe đổ đó. Bạn biết cách soi một xưởng. Biết đâu là dấu hiệu đáng tin, đâu là cờ đỏ phải quay đầu. Biết cách xây một doanh nghiệp chứ không phải tự trói mình vào một cái nghề. Hãy dùng nó. Đừng để nó nằm yên trong một file đã tải về rồi quên.

Làm brand thời trang ở Việt Nam lúc này không dễ. Cạnh tranh gắt, vốn mỏng, khách khó tính. Nhưng chưa bao giờ nhiều người bình thường có cơ hội xây một thương hiệu thật như bây giờ. Bạn có cơ hội đó. Đừng để một lựa chọn sản xuất sai lấy đi cơ hội của bạn.

Tôi tin vào những chủ brand nghiêm túc. Những người coi sản phẩm là danh dự, coi khách là người thật, coi chữ tín là thứ không bán. Nếu bạn là một trong số đó, tôi mong con đường phía trước sẽ có những người đồng hành xứng đáng với công sức bạn bỏ ra.

Và nếu bạn đang đi tìm một người như thế để đứng sau lưng mình, thì tôi xin phép nói thêm vài lời.

Nếu bạn muốn một xưởng đã vượt qua cả 12 checklist này

Bạn vừa đọc mười hai checklist để soi một xưởng. Bạn cũng biết cái giá của việc chọn sai: hàng trễ, hàng lỗi, giá bị đội, mẫu bị copy, và tệ nhất — một thương hiệu bạn dồn tâm huyết bị kéo sập bởi người bạn đã tin nhầm. Nhiều brand không chết vì thiếu khách. Họ chết vì sản phẩm đến tay khách không đúng như đã hứa.

Tôi viết cuốn sách này với tư cách một người trong nghề. Và tôi cũng làm chính cái nghề đó.

HYPO GROUP là xưởng sản xuất thời trang D2C tại Việt Nam. Chúng tôi chuyên may và in cho các local brand — đặc biệt là những brand còn mới, còn nhỏ, còn đang tìm chỗ đứng. Chúng tôi làm những điều mà cả cuốn sách này bảo bạn phải đòi hỏi ở một xưởng:

- Nhận đơn nhỏ cho brand mới, không bắt bạn phải ôm MOQ khổng lồ ngay từ đầu.
- Báo giá minh bạch, tách rõ từng khoản, để bạn biết mình trả tiền cho cái gì.
- Duyệt mẫu trước khi sản xuất hàng loạt, để không có bất ngờ khi hàng về.
- Kiểm chất lượng từng lô, vì chúng tôi hiểu một lô lỗi có thể giết một brand nhỏ.
- Đồng hành dài hạn, để lớn cùng bạn — không phải làm một đơn rồi thôi.

Tôi không viết những dòng này để khoe. Tôi viết vì tôi biết cảm giác của một chủ brand ôm hàng lỗi trong tay, không biết kêu ai. Tôi không muốn bạn phải ở trong cảm giác đó.

Lý do thật sự tôi viết cuốn sách này, và mời bạn, rất đơn giản: tôi muốn làm việc với những chủ brand nghiêm túc — những người hiểu giá trị của sản xuất tử tế, và sẵn sàng xây một thứ bền chứ không chộp giật. Với những người như vậy, tôi sẵn lòng đi đường dài.

Nếu bạn là một trong số đó, đây là lời mời của tôi:

- Một buổi tư vấn miễn phí về sản phẩm của bạn — chất liệu, phom dáng, cách làm sao cho ra đúng thứ bạn hình dung.
- Một bản báo giá minh bạch, rõ ràng từng khoản, không giấu phí.
- Một mẫu thử để bạn cầm trên tay, sờ, mặc, và tự đánh giá — trước khi quyết bất cứ điều gì.

Không ràng buộc. Không ép. Chỉ là một cuộc trò chuyện giữa những người làm nghề.

Nếu bạn muốn bắt đầu, hãy nhắn cho tôi ngay hôm nay qua Zalo/
Hotline 0888 599 919 (hypo.com.vn). Nhắn một câu đơn giản:

"Tôi đọc sách của anh và muốn làm mẫu thử." Tôi sẽ đích thân trả lời bạn.

Thương hiệu của bạn xứng đáng với một người sản xuất tử tế. Hãy để tôi chứng minh mình là người đó.

Về tác giả — về HYPO GROUP

Tôi là anh Dĩ, người sáng lập HYPO GROUP — xưởng sản xuất thời trang D2C tại Việt Nam, chuyên may và in cho các local brand. Nhiều năm trong nghề, tôi đã cùng làm ra sản phẩm cho các thương hiệu ở đủ mọi giai đoạn, từ những bạn vừa khởi nghiệp với vài chục chiếc đầu tiên, đến những brand đã đứng vững trên thị trường.

Tôi viết cuốn sách này vì tôi tin rằng một chủ brand hiểu nghề sản xuất sẽ ra quyết định tốt hơn, chọn đối tác đúng hơn, và đi được xa hơn. Đó là điều tốt cho họ, cho khách của họ, và cho cả ngành thời trang Việt.

Nếu bạn muốn trao đổi về sản phẩm, về sản xuất, hay chỉ đơn giản là hỏi một câu trong nghề, tôi luôn sẵn sàng.

Liên hệ với tôi và HYPO GROUP:

- Website: hypo.com.vn
- Zalo / Hotline: 0888 599 919
- Địa chỉ xưởng: Số 1 đường Lại Hùng Cường, xã Tân Vĩnh Lộc, TP.HCM

Phụ lục — Bộ 12 checklist rút gọn 1 trang (in ra mang đi gặp xưởng)

Cắt trang này ra, mang theo khi đi gặp xưởng. Mỗi mục tick những gì bạn đã kiểm chứng tận mắt — không phải nghe xưởng nói.

1. Năng lực sản xuất thật

- Đã đến tận xưởng, thấy máy móc và người làm thật
- Xưởng làm đúng loại sản phẩm mình cần (tee, short, pants...)
- Xem được hàng mẫu họ đã làm cho brand khác

2. Chất lượng và tính đồng đều giữa các lô

- Đường may, phom, chi tiết đạt yêu cầu
- Nhiều sản phẩm cùng lô giống nhau, không lô đẹp lô xấu
- Có khâu kiểm chất lượng (QC) trước khi giao

3. MOQ và đơn nhỏ

- MOQ phù hợp với vốn và giai đoạn của mình
- Chấp nhận đơn nhỏ để thử trước khi làm lớn
- Rõ giá thay đổi thế nào theo số lượng

4. Minh bạch giá

- Báo giá tách rõ từng khoản (vải, công, in, phụ liệu...)
- Không có phí ẩn phát sinh sau khi chốt
- Hiểu rõ mình trả tiền cho cái gì

5. Mẫu trước sản xuất

- Có làm mẫu duyệt trước khi sản xuất hàng loạt
- Được cầm, mặc, chỉnh mẫu trước khi chốt
- Hàng loạt cam kết đúng như mẫu đã duyệt

6. Vải và nguyên phụ liệu

- Được xem, sờ vải thật trước khi quyết
- Rõ nguồn vải, thành phần, định lượng
- Nút, chỉ, nhãn, phụ liệu đúng chất lượng cam kết

7. In / thêu / xử lý bề mặt

- Xem mẫu in/thêu thật, kiểm độ bền sau giặt
- Đúng kỹ thuật mình cần (lụa, chuyển nhiệt, thêu...)
- Màu in/thêu đúng thiết kế, không lệch

8. Tiến độ giao

- Cam kết thời gian giao rõ ràng bằng văn bản
- Có kế hoạch xử lý khi trễ, báo trước không giấu
- Đã hỏi khách cũ về việc họ có giao đúng hẹn không

9. Giao tiếp và trách nhiệm

- Phản hồi nhanh, rõ ràng, dễ làm việc
- Chủ động báo sớm khi có vấn đề
- Nhận trách nhiệm và sửa khi làm sai, không đổ lỗi

10. Bảo mật mẫu và đạo đức

- Cam kết không sao chép, không bán mẫu của mình cho người khác
- Sẵn sàng ký thỏa thuận bảo mật nếu cần
- Uy tín, không tai tiếng copy mẫu của brand khác

11. Tài chính và thanh toán

- Điều khoản thanh toán rõ ràng, hợp lý với dòng tiền của mình
- Không đòi đặt cọc quá lớn bất thường
- Có hóa đơn, chứng từ minh bạch

12. Đồng hành dài hạn

- Sản sàng lớn cùng brand, không chỉ làm một đơn rồi thôi
- Chủ động đề xuất cải tiến sản phẩm cho mình
- Mình tin tưởng đủ để giao những đơn quan trọng về sau