YUNDINH

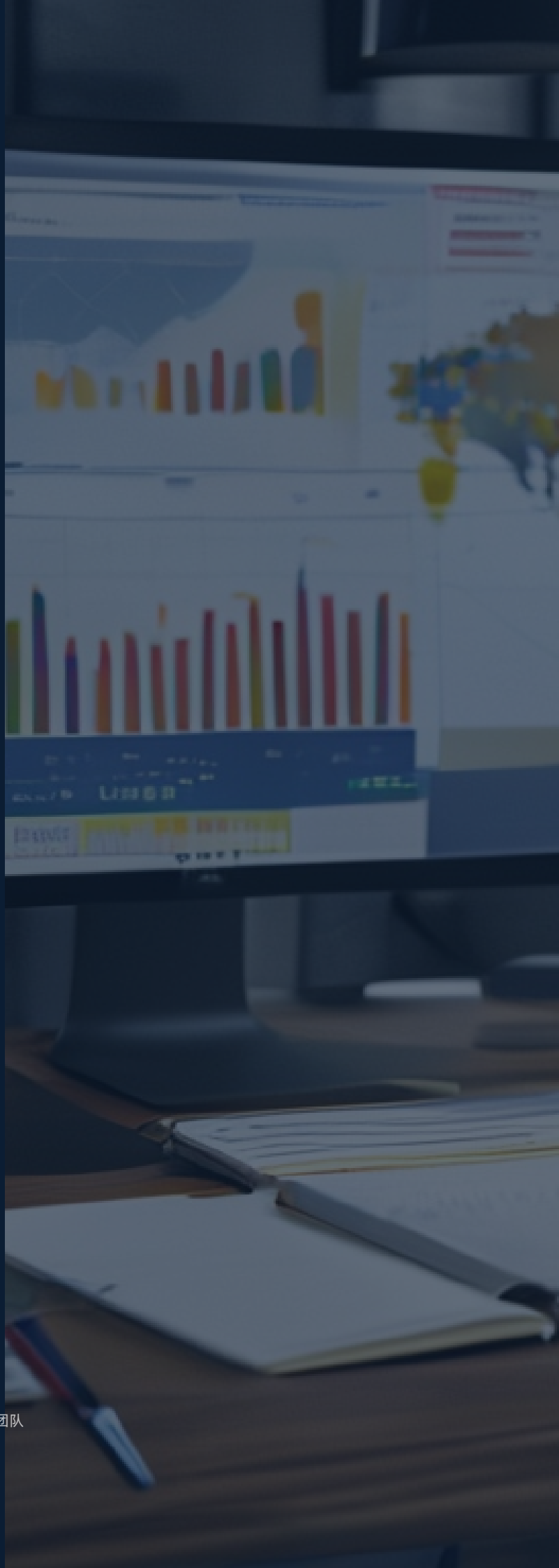
ADVISORY · 云定咨询

YUNDINH DEEP REPORT 19

越南 B2B 采购
决策链与销售沟通报告

进入越南前，不要把联系人当客户。
本报告帮助企业识别需求方、影响人、拍板人，
并把会面转成可验证的 next step。

决策链 | 销售沟通 | 验证路径



适用对象：中国 B2B 企业、工业服务商、企业服务商与越南市场进入团队

报告版本：正式报告 V1.0

报告日期：2026-07-10

提交方：Yundinh Advisory | 云定咨询

01 Yundinh 管理层判断

> Yundinh 判断
> 越南 B2B 客户开发最危险的误判，不是客户不回复，而是企业把“回复的人”当成“能定义需求、配置预算、承担失败风险、发起流程、签约付款的人”。

中国企业进入越南时，常把客户开发简化成三件事：找名单、约见面、报价格。这个顺序在越南 B2B 场景里风险很高。越南客户的采购决策往往不是单点发生，而是由使用部门、采购、财务、工厂管理层、合规或总部共同构成。公共采购场景中，采购实体、专家组、评审组和主管权限本身就被制度化拆开；外资企业场景中，本地团队、区域总部、母公司、EHS、法务、财务和供应商准入规则也会把链条拉长。

因此，本报告的核心判断不是“谁最重要”，而是“客户链条是否被验证”。在 Yundinh 的方法中，一个越南 B2B 商机只有在四类角色被初步识别后，才值得进入高强度跟进：

Yundinh 管理层判断

角色	需要回答的问题	未验证时的风险
问题拥有者	谁真的承受效率、质量、能耗、交付、停线、合规或增长压力？	对方只是礼貌了解，项目没有真实痛点
流程推动者	谁能组织第二次会议、内部转发资料、安排现场或拉采购流程？	一直停在单线沟通，无法升级
风险把关者	谁会因为技术、EHS、数据、质量、合同、票税、付款或总部要求否决？	报价很积极，但到准入或合同阶段被卡死
最终授权者	谁能批准预算、签约、付款或放行试点？	见了很多人，但没有人承担授权责任

这也是 Yundinh 对中国 B2B 企业的基本建议：不要一上来问“谁是 decision maker”。更有效的问法是：谁提出这个问题、谁承担失败后果、谁掌握预算、谁最终签字或付款。法定代表只回答“谁能代表企业对外”，并不自动回答“谁愿意在内部为项目承担责任”。

02 本报告回答的关键问题

本报告围绕进入越南前最容易被低估的销售与采购问题展开：

- 越南 B2B 采购为什么不能只找老板或采购？
- 不同企业性质下，民企、国企、外资、中资、园区制造企业的决策链有什么差异？
- 工业设备、自动化、工业软件、能源节能、物流仓储、冷链、工程服务、营销公关等行业，应先找谁？
- 首次接触前，中国企业需要准备哪些信任证据？
- 邮件、LinkedIn、Zalo、展会、商协会、园区拜访、老客户引荐分别适合什么阶段？
- 如何判断对方只是愿意见面，还是已经进入可验证采购路径？
- 30/60/90 天内应该验证哪些硬证据，什么时候应该降权或退出？

Yundinh 不把这份报告写成“销售技巧清单”。销售技巧只能改善表达，不能替代决策链验证。真正的市场进入能力，是把一个模糊联系人拆成可验证的角色、流程、证据和下一步动作。

03 越南 B2B 决策链不是一个人

中国企业最容易犯的错误，是把“采购部”“老板”“朋友介绍的人”“园区招商人员”中的某一个角色当成完整客户。越南 B2B 场景中，这些人都可能重要，但很少单独构成完整决策链。

3.1 角色地图

角色	实际作用	典型关注点	能推动什么	不能单独决定什么	首轮应给的证据
老板/董事长	最终方向、风险容忍度和大额投入判断	回报、现金、风险、关系可信度	是否继续看、是否授权管理层	现场技术细节、实施窗口、日常协调	一页式价值判断、风险边界、样板案例
总经理	把业务、运营、预算和跨部门协调串起来	投入产出、实施复杂度、内部阻力	召集部门、排优先级、安排试点	法定签约权或集团政策豁免	方案摘要、实施节奏、资源占用
工厂经理	制造企业中最接近停线、产能、质量和安全风险	稼动率、停机损失、维护便利	允许现场调研、试点和工艺验证	采购流程、付款条款、集团标准豁免	改善逻辑、实施窗口、培训与应急方案
运营负责人	制造、物流、仓储、冷链中的场景拥有者	KPI、效率、人效、SLA、能耗	提供真实痛点和试点场景	合同、税票、供应商纳管	现状诊断、流程影响、KPI 前后对比
采购	供应商纳管、比价、流程收口和条款协同	价格、交期、资质、付款条件	拉流程、比价、供应商准入	定义需求、承担投产失败风险	资质、报价结构、交期、付款条款
工程/设备/维修	工业设备、自动化、节能改造的技术把关者	兼容性、备件、维护、保修	形成技术认可、列出改造条件	预算终批、集团指定品牌豁免	接口表、备件清单、保养计划
IT/数字化	工业软件、MES、WMS、EAM、能源管理的门卫	集成、权限、数据、安全	判断系统能否接入、是否开放数据	单独承诺业务 ROI	架构图、接口说明、权限模型、数据边界
EHS/质量	制造、冷链、环保、安防等场景的硬门槛	安全、环保、追溯、验证、应急	决定是否允许试点或安装	商业条款与价格	EHS 规范、测试方法、追溯记录
财务	预算口径、付款条件、票税路径守门	回收期、现金流、税票、主体	决定预算和付款条件能否落地	代替业务承担技术采纳责任	商务条款、付款计划、税票与主体说明
区域总部/母公司	外资企业中的政策、预算、合规和框架控制层	品牌、数据、EHS、HRDD、供应商政策	放行、拖慢或冻结项目	现场具体改造细节	英文资料、区域案例、合规包
外部顾问/集成商	需求定义、方案评估、标书设计或技术背书	风险转移、可比性、边界完整度	提高进入 shortlist 的概率	直接替客户付款或签 PO	方法、边界、第三方协作机制

这张表不意味着每家越南企业都按同一套结构运转。它的用途是帮助销售团队在首轮沟通后做一件事：画出“谁在链上、谁缺位、谁可能否决、谁能推动下一步”。

3.2 四连问比“谁拍板”更有效

在越南客户沟通中，直接问“谁是决策人”往往太粗，也容易让对方防御。更有价值的是四个具体问题：

3.2 四连问比“谁拍板”更有效

问题	验证对象	合格信号
这个问题最早是谁提出的?	问题拥有者	对方能说出现状、损失、约束或目标
如果项目失败, 哪个部门最受影响?	风险承担者	使用部门、工厂、运营、IT、质量或 EHS 出现
预算从哪里来? CAPEX 还是 OPEX?	预算口径	对方能说明预算归口或审批路径
谁会签约、付款、验收?	授权与流程	合同主体、付款主体、验收责任开始清晰

如果客户始终无法回答这些问题, 说明当前联系人可能只是信息入口, 不是可推进商机。

04 不同企业性质的决策链差异

“越南客户都慢”“越南都靠关系”“老板一句话就行”这些说法太粗。企业性质会改变决策链长度、总部介入程度、资料语言要求、合规敏感度和试点顺序。

不同企业性质的决策链差异

企业性质	典型拍板结构	决策链特征	中国企业入场关键	高风险误判
越南本土民企	老板/董事长 + GM + 使用部门	链条可能较短, 但高度依赖信任和现实 ROI	先让问题 owner 出来, 再让 GM 承接预算	老板感兴趣就等于项目成立
国企/公共机构	主管权限 + 采购实体 + 专家组/评审组 + 法定流程	角色分工更制度化, 时间不可随意压缩	先判断是否进入公共采购路径	把关系或单次会面当捷径
日韩台外资	本地工厂/业务部门 + 采购/财务 + 区域 HQ/母公司	重视稳定、质量、EHS、HRDD 与总部模板	本地和总部双线程推进	只看本地 plant, 不处理 HQ
欧美外资	本地业务 owner + 采购/法务/合规/财务 + 区域治理	法务、反腐、数据、ESG 和执行透明度更敏感	把风险边界、数据处理、SLA、合同主体讲清楚	只卷价格, 不卷可信度
中资企业在越南	中国总部/老板 + 越南负责人 + 财务/供应链	沟通可能更快, 但常受总部预算和国内惯性影响	分清越南主体是否真有预算和签约权	中文沟通顺就省掉本地验证
工业园区内制造企业	工厂经理/工程/采购/财务, 本地与集团双线	技术验证、投产窗口和售后承诺更关键	现场拜访、接口条件、停线窗口	把园区招商当采购入口
物流仓储企业	运营/仓配 + 供应链 + IT/WMS + 财务	看 SLA、吞吐、仓网和系统接口	先讲效率、异常处理和流程对接	只卖设备, 不卖流程
服务型企业	业务负责人/市场/HR/财务/老板	链条可短, 但更主观, 更看案例与交付方式	小额试运行或项目制切入	过早报年框, 不讲试点

对 Yundinh 来说, 这张表的意义不是“给客户贴标签”, 而是决定第一轮拜访要带什么材料、问什么问题、约谁参加第二轮、是否值得进入现场验证。

05 不同行业应先找谁

越南 B2B 客户开发不能只按公司名称推进，必须按行业的真实场景推进。不同品类的需求发起人、风险把关者和采购路径差别很大。

不同行业应先找谁

行业	常见发起人	次级关键人	采购路径特点	首轮必须证明
工业设备	工厂经理、工程/设备、维护	采购、财务、GM	常先技术确认，再商业化	性能、接口、安装、备件、售后
自动化	工程/自动化、生产、工厂经理	IT/OT、采购、EHS	需要现场流程、节拍、安全评估	与现有线体兼容、实施窗口
工业软件	IT/数字化、运营、供应链	HQ、财务、信息安全	先 PoC 或范围澄清，再谈推广	集成、数据权限、部署与支持
能源节能	工厂经理、能源经理、运营	财务、EHS、GM	ROI 与改造风险并重	节能测算、基线、监测与回收期
物流仓储	仓储运营、供应链、项目负责人	IT/WMS、财务、3PL 管理	强调 SLA、吞吐和流程改造	KPI 改善、系统对接、运维支持
冷链	运营、质量、供应链	EHS、维护、财务	受温控、追溯、应急约束	温控稳定性、追溯、应急维护
环保安防	EHS、厂务、工程	财务、法务/合规、管理层	合规与安全门槛高	规范符合、验收路径、责任边界
工程服务	项目负责人、工程部、业主代表	法务、采购、财务、管理层	常分设计、施工、验收、多里程碑	资质、工序、风险分配、进度控制
广告营销	市场负责人、业务负责人	采购、财务、老板	需求可快，但更主观	行业案例、策略逻辑、团队配置
公关咨询	品牌/传播负责人、管理层	法务、采购、财务	更看信任、经验、危机能力	方法论、利益相关方经验、保密
展会服务	市场负责人、销售负责人、活动负责人	采购、财务、老板	预算和时间窗强约束	执行清单、场馆协调、增项边界

最差的销售动作，是把同一份中文或英文 PPT 发给所有角色。工厂经理要看实施窗口和停线风险，采购要看准入文件和报价结构，财务要看付款和税票，总部要看英文合规包。材料不分角色，沟通就会失焦。

06 首次接触前的信任证据

越南客户并不只是在比较价格。首次接触阶段，客户更关心三件事：你是不是可核验的真实主体，你能不能在越南落地交付，出了问题由谁负责以及如何收尾。

首次接触前的信任证据

材料	最低可接受版本	更优版本	用途
公司主体信息	中英文公司介绍、官网、营业信息	中英越三语简介、本地联系人、越南交付路径	证明不是临时销售账号
角色化一页纸	通用产品介绍	按工厂、采购、财务、总部分别准备的一页纸	降低内部转发成本

材料	最低可接受版本	更优版本	用途
案例	中国案例或区域案例	与越南行业、外资体系或类似工厂更接近的案例	证明不是概念能力
技术包	产品参数和功能清单	接口、安装、维护、培训、备件、SLA、应急方案	让工程和使用方能判断风险
商务包	初步报价或价格区间	费用范围、付款节点、税票口径、交付边界、排除项	让采购和财务能进入流程
合规包	基础资质	EHS、质量、数据、商业行为、保密和供应商准入材料	让外资和大型客户能继续评估
试点方案	口头 demo	目标、范围、数据、责任、时间、退出条件	把兴趣转成可验证 next step

如果企业只准备“产品宣传册”，没有主体、案例、售后、合同、票税和试点边界，越南客户即使愿意见面，也很难把你推进内部流程。

07 触达渠道不是万能答案

邮件、LinkedIn、Zalo、展会、商协会、园区拜访、老客户引荐都能用，但它们适合的阶段不同。把 Zalo 当正式报价渠道，或者把展会名片当有效客户，都会放大误判。

触达渠道不是万能答案

渠道	最适合场景	优点	局限	Yundinh 建议
邮件	正式引介、发送资料、报价、会议纪要	留痕、可转发、适合 HQ/财务/采购	冷邮件命中率有限	用邮件锁会议纪要和 next step
LinkedIn	找组织、找岗位、找二级关系、建立专业可信度	公开职能信息较丰富	不适合作为本地即时沟通主战场	先识别人，再转邮件或会议
Zalo	本地团队跟进、会后维系、轻量信息同步	越南本地沟通黏性高	对纯海外进入者要求更高	会后追进度，不替代正式文档
展会	快速见多类买家、识别行业语言、测试材料	缩短信任冷启动	名片不等于商机	用展会做角色识别，不只收名片
商协会	找可信节点、理解行业生态	背书和引荐效率较高	不保证客户质量	用于建立第一层可信连接
园区拜访	映射 tenant、理解区域产业链	快速判断区域和上下游	园区不是 tenant 采购部	借园区找 tenant，不向园区假设成交
老客户引荐	同产业链拓展、复制案例	说服力最高	依赖案例质量和关系深度	让引荐人开门，不让引荐人替你销售

渠道选择的核心不是“哪个回复率最高”，而是“哪个渠道最容易让正确角色出现”。如果渠道带来的只是中介、招商、非使用部门或泛泛联系人，就必须及时降权。

08 客户阶段识别：从愿意见面到可采购

越南客户愿意见面，不等于有需求。很多会面来自礼貌、情报收集、朋友介绍或供应商比对。真正稀缺的是第二次更具体的会议，以及能让角色升级、信息加深、责任人明确的 next step。

客户阶段识别：从愿意见面到可采购

阶段	典型表现	合格信号	下一步动作	应降权信号
名单	只有公司名、行业、联系人	主体真实，行业相关	主体核验、岗位核验	公司状态异常、联系人错层
线索	愿意回复或交换资料	能说明基本兴趣	发一页纸、约发现会	只要资料，不给背景
有效客户	问题 owner 出现	场景、痛点、约束至少两项明确	第二次技术会或诊断会	只有 BD/采购单线沟通
可验证客户	愿意共享参数或安排现场	使用方、流程方、风险方开始出现	试点草案、风险清单	不愿共享任何硬信息
试点客户	范围、责任、时间、退出条件清楚	有 owner、有验收口径	试点报价、执行计划	只想免费 demo、无责任人
正式采购客户	主体、预算、流程、付款路径清晰	报价对象和采购步骤明确	准入、合同、PO	谁签谁付始终不明

第一场会的目标不是介绍完公司，而是拿到一张 decision chain 草图。第二场会的目标不是讲得更专业，而是拿到验证前置条件。每次会议后，如果信息密度没有增加、参与角色没有升级、试点边界没有缩小，就说明项目可能仍停留在礼貌沟通。

09 30/60/90 天验证路径

很多企业把“我们还在跟”误认为“项目还活着”。这没有分析价值。对越南 B2B 客户，30/60/90 天框架不是销售冲刺表，而是退出机制。

30/60/90 天验证路径

时间	核心验证	关键动作	应交付成果	Go 信号	No-Go 信号
30 天	是不是问题 owner 在说话	主体核验、角色映射、第一次发现会、补资料	客户卡片、角色地图、会议纪要	至少识别 1 位使用方 + 1 位流程方	把引荐人、采购或园区方当客户
60 天	有没有可运行的验证路径	第二次技术会、现场/远程诊断、拿前置参数、试点草案	技术问题清单、试点草案、风险清单	愿共享条件、角色升级、出现时间表	礼貌沟通但不给任何硬信息
90 天	值不值得继续重投	试点确认或正式报价、确认主体、票税、付款、采购步骤	报价包、流程图、go/no-go 结论	主体、预算、流程至少两项坐实	反复报价、反复改资料但无流程推进

Yundinh 的建议很直接：如果两个月内真实需求、预算口径、角色权限、下一步动作没有任何一项被坐实，就不应继续高强度投入。继续跟进不是勤奋，可能只是没有退出标准。

10 常见误区与修正动作

常见误区与修正动作

误区	为什么危险	修正动作
只找老板	老板感兴趣不等于现场可实施	同步找到使用部门、财务和流程推动者
只找采购	采购通常不承担场景失败责任	采购之外必须找到使用方和财务
只找技术部门	技术可行不等于预算可行	同步财务、采购、管理层或 HQ
把园区招商当采购入口	园区能引荐 tenant，但不是 tenant 采购部	借园区找 tenant，不对园区做成单假设
把展会名片当商机	名片只证明接触，不证明需求	会后用问题、角色和 next step 重新筛选
把报价当推进	报价对象错，越报价越偏	报价前确认范围、主体、付款和验收
让 demo 代替试点	demo 看起来热闹，但不进入采购	写清验证点、责任、时间和退出条件
忽视合同和票税	到后期才发现主体、税票、付款路径不成立	首轮就问谁签、谁付、谁验收
忽视总部	本地团队点头不等于 HQ 放行	准备英文合规包和总部可读材料

11 Yundinh 可转化工具

这份报告不是为了增加知识，而是为了变成销售与市场进入动作。Yundinh 可将其转化为以下工具：

Yundinh 可转化工具

工具	字段	用途
采购决策链表	角色、部门、影响力、风险点、是否已接触	画出谁在链上、谁缺位
客户阶段识别表	名单、线索、有效、可验证、试点、正式采购	给 pipeline 降噪
首轮沟通问题清单	痛点、预算、流程、主体、付款、否决角色	判断是否值得二次跟进
会后纪要模板	现状、问题、角色、next step、责任人、时间	把会面变成推进证据
30/60/90 天验证表	每阶段动作、证据、Go/No-Go	防止无限跟进
报价前检查表	范围、主体、税费、交付、验收、排除项	防止错误报价

这些工具可以直接服务于 Yundinh 的“越南市场进入验证项目”和“越南现场验证与商务拜访项目”：前者用于判断进入路径是否成立，后者用于把客户拜访变成可记录、可复盘、可退出的验证过程。

12 Yundinh 初步诊断问题

在与中国客户首次沟通时，Yundinh 可以直接使用以下问题判断项目是否值得进入验证：

Yundinh 初步诊断问题

问题	用来验证什么
你们想在越南卖给哪类企业？请按行业、企业性质、区域拆开。	目标客户是否具体
你们现在手里有哪些越南线索？来源是什么？	线索质量与来源可信度
已经接触的人是什么岗位？是否是使用部门？	角色是否错层
对方是否能说出现状、痛点、预算或时间表？	是否存在真实需求
谁会参与评估？请按部门列出来。	决策链完整度
工厂、运营、IT、采购、财务里，谁最可能否决？	风险把关者
你们是否有英文或越文材料？是否能给不同角色看？	信任证据完整度
你们是否清楚合同主体、付款路径和税票口径？	商务落地能力
你们是否能做小范围试点？试点成功标准是什么？	验证路径是否可运行
90 天内你们希望得到什么硬结果？	退出标准是否清楚

如果客户无法回答这些问题，说明不是不能做越南，而是还不应该进入大规模销售动作。此时更合理的服务不是“客户名单”，而是“进入验证”。

13 研究口径与资料来源

本报告采用“公开资料 + Yundinh 方法论重构”的方式形成。公开资料用于验证制度角色、平台机制、企业合规要求、外资企业关注点和行业触达场景；Yundinh 方法论用于把资料转化为客户开发、决策链识别、阶段判断和 30/60/90 天验证动作。

研究口径与资料来源

来源类型	代表资料	在本报告中的用途
越南公共采购与法律资料	Law 22/2023/QH15 on Bidding、VNEPS tender scenario、Law 59/2020/QH14 on Enterprises	支撑公共采购角色、企业法定代表、主体与授权边界
企业登记与税务查询	National Business Registration Portal、GDT tax lookup	支撑主体核验、纳税状态核验、客户真实性判断
外资企业调查	JETRO FY2025 Survey、EuroCham Business Confidence Index Q2 2025	支撑外资企业总部审查、程序负担、合规敏感度和数字化推进判断
采购方供应商规则	MM Vietnam Supplier Code of Conduct、Nestlé Vietnam Supplier Instructions	支撑供应商准入、合规、发票、税务、商业行为要求
平台机制资料	LinkedIn Page Verification、LinkedIn Page Messaging、Zalo OA verification guide	支撑邮件、LinkedIn、Zalo 的渠道边界判断
行业触达场景	MTA Vietnam、VILOG、VietAd、Vietnam Sourcing、VNEEC/World Bank ESCO 资料、Vietnam Airlines PR agency call for tender	支撑不同行业买家触达、服务采购 formal tender 化和节能项目路径判断

来源类型	代表资料	在本报告中的用途
园区与产业生态资料	DEEP C 相关公开内容、工业园区资料	支撑园区作为生态连接者而非直接采购方的边界判断

需要强调的是：公开资料能帮助判断“哪些角色通常会出现、哪些证据必须准备、哪些流程不能省略”，但不能替代对某一家具体客户的访谈和现场核验。尤其是民企内部权力结构、日韩台企业本地与总部之间的真实分工、3PL 与业主方谁是真正 owner、顾问在工程项目中的实际影响力，都必须通过本地访谈继续校准。

14 Yundinh 下一步建议

如果中国 B2B 企业已经在越南有线索，但无法判断哪些是真客户、哪些只是联系人，建议先做一个 30 天轻量验证：

Yundinh 下一步建议

动作	产出	判断标准
线索清洗	客户主体表、联系人岗位表、来源记录	排除无效主体、错主体和错层联系人
角色映射	决策链草图	至少识别使用方、流程方和可能否决方
材料重构	角色化一页纸、英文/越文摘要、案例包	能被客户内部转发
首轮发现会	会议纪要、问题清单、next step	是否出现真实痛点和下一步责任人
Go/No-Go 判断	继续推进、降权、暂停或转渠道	防止无限跟进

进入越南，不是先找到一个联系人，而是先验证一条客户路径是否成立。名单、展会、园区、商协会和 Zalo 都只是入口；真正决定项目能不能走下去的，是需求、角色、流程、主体、付款和 next step 是否被逐步坐实。

YUNDINH
ADVISORY · 云定咨询

进入越南，不是先找到一个联系人，而是先验证决策链是否成立。

如果企业还没有判断清楚问题拥有者、流程推动者、风险把关者、最终授权者、合同主体、付款路径和可执行 next step，就不应急着购买名单、盲目参展、扫园区或反复报价。

适合启动初步诊断的企业

适合启动诊断	不适合直接推进	建议准备
已有越南客户开发、渠道触达、现场拜访、报价推进或第一批样板客户验证需求，希望先判断真实买方链条是否成立的中国 B2B 企业。	只想购买未经核验的客户名单，或希望 Yundinh 保证客户拜访、政府资源、采购结果、订单和成交的客户。	公司介绍、目标产品或服务、目标行业、目标区域、已有联系人、英文/越文材料、典型案例和希望验证的问题。

联系 Yundinh

Yundinh Advisory | 云定咨询
Ho Chi Minh City, Vietnam
进入越南前，先把机会验证成路径
联系人：王先生
中国电话/微信：13141387768
越南电话/Zalo：+84 356852127

可先发送公司资料、目标行业、越南计划、现有线索或希望验证的问题。

微信

扫码添加微信

Zalo

扫码添加 Zalo