YUNDINH

ADVISORY · 云定咨询

YUNDINH DEEP REPORT 20

越南渠道合作伙伴选择、验证与首轮试点

进入越南前，不要先签独家。

本报告帮助企业把伙伴角色、能力证据、授权边界和首轮试点串成合作路径。

伙伴验证 | 授权边界 | 首轮试点

适用对象：计划通过本地伙伴进入越南的中国 B2B 企业

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
> 中国企业进入越南时，最危险的动作不是没有找到代理商，而是在尚未验证销售、交付、回款和合规能力之前，就把市场判断权交给一个“总代理”头衔。

“找一个靠谱伙伴”不是策略，只是一个待验证假设。代理商、经销商、系统集成商、安装服务商、售后服务商、贸易公司和项目顾问的作用不同：有人能帮助触达客户，有人能承担库存和票据流，有人能集成方案或完成现场交付。企业若不先拆清所需能力，最终往往会让错误的人承担错误的责任。

Yundinh 管理层判断

管理层判断	对中国企业意味着什么	下一步验证
伙伴名称不等于伙伴能力	“经销商”不自动代表有客户覆盖，“SI”不自动代表愿意销售，“服务商”不自动代表能承担售后	先拆出销售、进口、实施、售后、回款和合规六类能力
独家不是投入证明	长期独家会把市场验证问题转成解约和客户归属问题	独家只应发生在行业、区域、客户、交付和KPI均有证据后
公开资料只能做初筛	官网、会员、展会和案例只能证明公开宣称，不能证明当前客户关系或交付质量	用客户反查、联合拜访、报价测试、技术答辩和试点补足证据
资源承诺必须被证据化	“有园区关系、协会关系、政府关系、客户资源”都不是商业结果	要求说明对象、时间、角色、已完成动作和可核验材料
首轮合作应可退出	没有退出机制的合作，会诱导双方用承诺代替事实	采用非独家、项目制或阶段性试点，并设置明确复盘点

Yundinh 的基本建议是：进入越南前，先把合作资源验证成路径。先判断客户和交付需要什么能力，再决定让谁承担；先用低风险试点测试伙伴，再讨论授权深度和市场投入。更新底稿进一步明确，企业登记、税务、公共采购、标准与单一窗口等公开入口只能支持主体与制度初筛，不能替代客户覆盖、售后能力、项目纪律和回款能力的本地核验。

02 本报告回答的关键问题

- 中国企业进入越南时，到底需要代理商、经销商、SI、本地服务商还是贸易伙伴？
- 不同行业对销售、安装、售后、进口、库存和客户关系的要求有什么差异？
- 候选伙伴应该查什么证据，公开资料能证明什么，哪些必须本地验证？
- 什么情况下可以考虑独家，什么情况下应坚持非独家或项目制？
- 如何把联合拜访、样品测试、PoC、首单或售后演练变成有效的合作验证？
- 如何避免“资源费”、无票佣金、客户归属不清、报价失控和交付责任外包？
- 30/60/90 天内，什么信号意味着继续，什么信号意味着降级或退出？

这不是一份渠道名录，也不提供所谓“全国总代”。Yundinh 关注的是：企业能否建立一条可证伪的伙伴验证路径，并在投入前保留客户关系、价格纪律、品牌边界和退出能力。

03 先选能力，再选伙伴类型

越南市场中的“伙伴”是商业职能组合，并非统一法定身份。企业不能只问对方头衔，而要问：谁报价、谁签约、谁开票、谁持货、谁安装、谁承担故障、谁收款、谁面对客户。

3.1 伙伴角色地图

伙伴类型	更适合承担什么	不应高估什么	首轮必须验证的证据
代理商	客户引荐、商机跟进、商业沟通与佣金式销售支持	库存、坏账、复杂交付和长期售后	是否代理竞品、样本报价、客户推进记录、佣金和回款流程
经销商	本地采购、持货、转售、区域覆盖与初步回款承接	复杂方案销售、现场集成和技术售后	库存能力、发票主体、历史品牌、信用和售后责任
系统集成商	方案整合、接口打通、项目管理、联合交付	自动成为全国渠道或主动销售标准产品	工程师履历、类似项目、兼容性、调试和验收能力
安装/售后服务商	现场响应、安装调试、巡检、维保与备件服务	战略客户开发和重大技术裁决	服务半径、工单、备件、工具车辆、EHS和应急机制
贸易公司 / IOR相关服务方	进口、清关、票据流、转售和过渡期贸易执行	产品技术理解和项目交付主导权	主体、进出口经验、合同/开票样本、责任界面
项目顾问 / 转介绍方	需求梳理、首轮会面、项目线索与行业信息	合法中标、客户付款或订单保证	书面服务范围、报酬规则、交付物、反贿赂接受度
园区、协会和展会节点	产业信息、活动入口、企业地图和可信连接	销售代理、订单或商业背书	官方身份、服务边界、活动质量与实际可接触对象

3.2 中国企业最常见的误判

误判	为什么危险	修正动作
对方愿意合作，就等于对方能卖	合作意愿不等于客户覆盖和报价纪律	要求提供行业、客户角色、近12个月活动和可反查案例
有办公室和网站，就等于有服务能力	办公地址无法证明备件、技术员或工单机制	核验服务半径、工具、备件、值班与历史工单
会员或园区关系，就等于客户资源	节点可提供连接，不承担客户采购责任	把节点用于行业地图和会面入口，不代替客户验证
签独家能换来投入	独家可能锁死客户、价格和区域，却没有可衡量投入	先设阶段KPI、客户清单、联合动作和自动失效机制
销售交给伙伴，售后自然会解决	现场服务往往需要独立能力、备件和责任设计	分开定义销售、安装、维保、升级与赔偿责任
“保证订单”是积极信号	无法写入可执行条款的承诺，常掩盖信息不透明	要求客户角色、需求、预算、下一步与书面证据

04 行业不同，伙伴组合不同

伙伴选择不能脱离产品属性。高客单价、强技术、现场改造和售后敏感的项目，不宜只靠经销；标准化、交付轻、备货要求高的产品，也不必过度依赖复杂SI模式。

行业不同，伙伴组合不同

行业 / 产品类型	优先考虑的伙伴组合	不应先做的动作	关键验证问题
工业设备、检测设备	自主客户开发 + 经销/贸易执行 + 安装售后支持	直接给全国独家	谁能做技术选型、安装、备件和故障响应?
自动化、产线配套	SI + 工程/安装服务 + 中国团队技术主控	把SI当纯销售代理	谁懂现有线体、接口、安全、停线窗口和验收?
工业软件、MES/WMS/EMS	自主销售或联合销售 + SI/本地实施支持	先交出全部客户或产品知识	谁能完成需求澄清、数据边界、部署、培训与一线支持?
物流仓储、冷链	行业客户主控 + 运营/工程伙伴 + 本地服务	只凭展会名片签合作	谁承担SLA、温控异常、维保、系统对接和服务半径?
能源节能、储能、屋顶光伏	项目型SI/工程伙伴 + 合规与售后支持	先承诺节能结果或大范围授权	谁负责基线、现场改造、并网/安全、验收和长期运维?
环保、安防、工程服务	本地资质/工程伙伴 + 技术与项目管理双线	让中介代替交付能力	谁承担资质、EHS、施工、责任和项目变更?
广告营销、企业服务	本地执行伙伴 + 中国团队策略与客户关系主控	以资源费换不透明承诺	谁负责客户沟通、内容审批、数据、交付质量和费用边界?

对高价值战略客户、跨国工厂和品牌敏感客户，企业应保留客户关系和关键报价主控权；对进口、安装、维保、越文材料和本地响应等环节，可以选择经过验证的伙伴承接。最常见的合理结构是混合模式，而不是把所有责任压给一个“总代理”。

05 Yundinh 五步验证法：把伙伴选择变成证据链

5.1 诊断：先明确企业缺的是什么

企业应先回答：目标客户是谁、产品是标准品还是项目型方案、是否需要本地库存、是否需要越文技术资料、48小时内谁能到场、合同与票据由谁承担、哪些战略客户不能外包。没有这些前提，任何“渠道筛选”都会变成泛泛搜集联系人。

5.2 假设：为每个候选伙伴写清其可能价值

不要写“对方有资源”，应写成可以验证的假设，例如：

> Yundinh 判断
> 假设：该SI在北部电子制造企业中具备自动化改造项目经验，能完成首轮技术交流，并可在中国团队支持下承担现场调试；但其是否拥有持续客户入口、是否愿意按品牌边界报价、是否具备售后备件能力，仍需验证。

5.3 验证：建立最低证据包

证据维度	公开资料可支持什么	必须进一步验证什么
主体与关键人	企业是否存在、公开业务范围、关键人履历	实际签约、收款和履约主体是否一致

证据维度	公开资料可支持什么	必须进一步验证什么
行业与案例	是否公开服务过相关行业、参加过行业活动	案例是否真实、是否仍活跃、是否可由客户反查
销售能力	是否有行业材料、销售团队和报价模板	是否能接触正确客户角色、推进会议和形成商机
技术与售后	是否展示技术团队、服务范围或项目能力	技术员数量、工单机制、备件和实际响应能力
商务与财务	是否有规范合同、发票和公开主体信息	信用、账期、收款账户、欠款和内部控制情况
合规与数据	是否有隐私、反贿赂或质量声明	是否接受审计、保密、数据、反贿赂和品牌条款

5.4 判断：用A/B/C分层，不用好感做决定

等级	典型证据状态	建议合作方式
A档	行业匹配明确，客户/案例可反查，技术或售后能力经测试，愿意接受透明与合规条款	进入项目制或阶段性试点
B档	有相邻行业和部分证据，但客户入口、交付或财务能力尚未坐实	保留有限权限，继续验证，不授予独家
C档	过度承诺、回避主体或客户反查、拒绝现场核验、要求模糊资源费	仅保留弱连接或停止推进

5.5 路径：验证后再决定授权深度

验证通过不等于必须签长期协议。企业可根据证据决定：继续非独家、转项目制、扩大区域、增加交付权限，或退出。授权是验证结果，不是验证起点。

06 合作结构与授权边界

合作结构与授权边界

合作模式	适用条件	主要优点	主要风险	建议边界
非独家合作	初入市场、需比较多个伙伴或行业	灵活、退出成本低	伙伴投入可能有限	明确线索登记、报价边界、客户归属和定期复盘
项目制合作	已有明确客户或工程机会	范围与责任清晰	难自动形成长期渠道	以项目名单、分工、验收和项目结束清算为核心
试点合作	新产品、新行业或新伙伴	可测试销售、交付和协作	单一项目不能代表整个市场	预先写明试点目标、样本客户、时间和退出条件
区域授权	北中南差异清晰，且区域能力被验证	降低全国独家风险	跨区客户和串货冲突	分区域KPI、客户例外和区域失效机制
独家代理/经销	产品、区域、客户与伙伴投入均已被证据支持	伙伴可能愿意投入库存与团队	客户锁定、价格失控、退出困难	仅可阶段性授予，必须有KPI、审计、自动失效和终止善后
服务外包	安装、客服、驻场技术等本地能力重	降低固定成本	品牌口碑与服务质量外包	SLA、备件、培训、工单、赔偿和即时替换权

独家前，企业至少应拿到四类证据：目标行业的真实机会、伙伴的交付和售后测试、可追踪的客户/报价推进机制、可接受的退出与客户归属安排。缺少任何一项，都应继续使用低风险模式。

07 首轮试点不是演示，而是能力测试

首轮合作的目标不是“尽快签协议”，而是把伙伴承诺变成可观察行为。联合拜访、报价协作、技术答辩、样品测试、PoC、售后演练和小项目交付，都可以作为测试工具。

首轮试点不是演示，而是能力测试

测试方式	主要验证什么	合格信号	应退出的信号
联合拜访	客户入口、角色匹配、沟通纪律	能约到使用方或流程方，且会后有明确责任人与下一步	只安排泛泛会面，不能解释客户场景
联合报价	价格、范围、税票和商务协同	报价对象、技术边界、付款和服务范围一致	反复压价、擅自承诺或主体混乱
技术答辩 / PoC	产品理解、实施与数据边界	能回答接口、实施、培训、EHS/数据要求	只会转发资料，无法承担技术沟通
售后演练	响应半径、工单、备件与升级机制	能展示人员、工具、备件与升级链路	拒绝实勘或无法解释故障处理
小项目 / 首单	真实交付、验收和回款纪律	范围、责任、验收和付款节点清晰	客户、合同、收款、履约主体持续不一致

试点文件至少应写清：目标客户或场景、双方责任、允许使用的数据和品牌材料、时间、费用、验收标准、客户归属、报价权限、保密与反贿赂边界，以及未达标时的退出和资料返还规则。

08 合规与商业红线

渠道合作最容易在“为了推进”时失去边界。以下问题不应留在口头沟通中：

合规与商业红线

风险主题	必须先确认的边界
关系费与佣金	不接受现金、无票、无明确服务内容的关系费、疏通费或模糊咨询费
客户归属	战略客户、线索登记、复购、售后与交叉销售归属必须可追踪
报价与折扣	伙伴可报价的范围、最低价、特批和返点逻辑必须书面化；竞争法风险由律师确认
合同、开票与收款	签约主体、收款主体、履约主体和开票主体不一致时，必须停止并核验
商标与品牌	商标、域名、社媒账号、报价和宣传材料使用范围必须预先限制
数据与远程支持	客户名单、员工信息、设备日志、远程访问权限应最小化，并由专业人士确认合规边界
公共采购与产品准入	候选伙伴声称可投标、可进口或可处理准入时，必须核验其公开招采足迹、产品许可/标准路径和实际责任主体
安装与售后	EHS、资质、SLA、备件、责任和赔偿机制不能以“双方配合”一笔带过

本报告不替代越南律师、会计师、税务师、认证/报关顾问或数据合规顾问。涉及代理/分销合同、竞争法、进口主体、税票、外包服务税务、数据跨境、反贿赂、产品责任和争议解决的事项，应由对应专业机构确认。

09 30/60/90 天伙伴验证路径

30/60/90 天伙伴验证路径

阶段	验证目标	关键动作	输出物	Go / No-Go 信号
0-30天	判断主体和能力假设是否值得继续	企业登记、官网/案例、公开纠纷、首轮访谈、样本报价/合同/发票收集	长名单、伙伴画像、证据清单、初步风险评级	Go: 主体、行业和关键人基本清楚; No-Go: 主体/承诺/收款口径混乱
31-60天	测试客户入口、销售推进和交付边界	联合拜访、客户反查、技术问答、报价测试、售后情景演练	机会清单、会议纪要、技术与商务评估、责任地图	Go: 出现真实场景、角色升级、材料和回答一致; No-Go: 只制造忙碌感，不给硬证据
61-90天	决定是否扩大合作或退出	小项目、PoC、首单或服务测试、复盘、授权与退出条款谈判	试点复盘、A/B/C结论、合作建议、合同红线清单	Go: 销售、交付和纪律至少两项被测试支持; No-Go: 为签约跳过复盘或拒绝退出机制

90天的价值不是保证成交，而是让企业以可承受成本知道：这名伙伴是否值得更多授权，还是仅适合作为一个局部连接节点。

10 Yundinh 可直接使用的判断工具

Yundinh 可直接使用的判断工具

工具	用途	核心字段
伙伴类型地图	判断企业缺什么能力	伙伴类型、职责、不可替代项、证据
行业-伙伴匹配表	将行业场景对应到合理伙伴组合	行业、优先伙伴、禁区、验证动作
尽调证据包	管理公开资料和本地核验	主体、案例、团队、发票、仓储、售后、合规
资源承诺核验表	过滤“我有资源”的空泛表述	对方说法、可执行问题、证据、反查、红旗
A/B/C评分表	统一伙伴筛选语言	行业、客户、交付、售后、财务、合规、退出难度
授权前检查表	防止过早独家或过度授权	KPI、客户归属、价格、库存、审计、终止与善后
联合拜访记录表	把会面变成下一步证据	客户角色、问题、责任人、时间、风险、下一步
首轮试点设计表	测试真实协作能力	目标、范围、双方责任、验收、费用、退出
30/60/90验证表	建立继续与退出机制	阶段、动作、证据、结论、Go/No-Go

11 Yundinh 初步诊断问题

以下问题适合用于初步沟通，不是为了收集信息，而是判断企业是否具备“先验证再授权”的条件。

1. 你进入越南的首要目标是销售、设点、交付、品牌验证，还是某个明确项目？

2. 你的产品是标准品、项目型方案，还是需要安装、集成、维保或远程支持？

3. 目标客户是谁？客户真正的使用部门、采购、付款和验收方分别是谁？

4. 你现在接触到的是代理商、经销商、SI、服务商，还是单纯转介绍人？

5. 你希望本地伙伴具体承担销售、报价、进口、签约、收款、安装和售后中的哪几项？

6. 哪些客户、价格、品牌材料和数据必须由中国团队主控？

7. 你是否已有英文或越文的案例、技术资料、报价模板、安装和售后文件？

8. 你能否接受先做联合拜访、报价测试、PoC或小项目，而不是先签长期独家？

9. 如果伙伴90天内无法提供真实客户推进、交付或合规证据，你是否接受退出？

10. 你的独家授权条件、折扣底线、账期底线和客户归属规则是否已经明确？

11. 你是否准备好由律师、税务师或专业顾问确认合同、发票、进口、数据与反贿赂问题？

12. 你最担心的是进入太慢，还是被错误伙伴锁住？这个答案会决定合作结构。

12 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。底稿优先使用越南官方法律与公共信息、企业登记和公开判决查询入口、行业协会与商协会资料、专业服务机构与律所的公开解读、展会与行业生态资料，以及企业公开案例、资质和供应商信息。

研究口径与资料来源

来源类型	在本报告中的用途	局限
越南商业、竞争、反腐、数据与发票等官方资料	支撑代理/分销、主体、价格、数据和合规边界的基础判断	不能替代具体合同、行业许可或个案法律意见
企业登记、公开判决、公开资质与展会信息	用于第一轮主体、活跃度、公开案例与风险筛选	不能证明当前客户关系、财务信用或实际交付能力
商协会、行业协会与展会资料	用于理解产业生态、活动节点和行业角色	会员或参展身份不等于合作能力或商业背书
律所、会计师与专业服务机构资料	用于识别合同、税务、进口、数据和合规问题	正式项目应由相应专业人士按具体结构确认
Yundinh 方法论	将公开信息转化为伙伴筛选、试点、授权和退出动作	不构成订单、回款、法律或经营结果承诺

13 服务边界与下一步

Yundinh 的角色是帮助企业识别伙伴类型、建立证据清单、设计验证路径、组织必要的本地连接，并把外部专业意见转化为商业推进动作。Yundinh 不承诺代理商、经销商、SI或任何本地服务商的能力，不承诺客户引荐、订单、回款、政府资源、审批、税务结果或最终经营结果。

> Yundinh 判断
> 进入越南，不是先找到一个总代理，而是先验证一条可执行、可审计、可退出的合作路径。

适合启动初步沟通的企业，应准备公司介绍、目标行业、产品与服务边界、目标区域、已有候选伙伴或客户线索、英文/越文材料、典型案例，以及希望在90天内验证的问题。Yundinh 可据此协助企业判断：哪些伙伴值得进入试点，哪些能力需要自建或另找服务商，哪些授权现在不应给。

YUNDINH
ADVISORY · 云定咨询

进入越南，不是先找到一个总代理，而是先验证一条可执行、可审计、可退出的合作路径。

如果企业还没有判断清楚伙伴角色、客户入口、技术与售后能力、报价纪律、合同和收款主体、合规边界与试点退出条件，就不应急着授予独家、交出客户关系或支付模糊资源费。

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
已有越南候选代理、经销商、SI、本地服务商或项目合作方，希望先判断其角色是否匹配、是否值得进入试点的中国 B2B 企业。	只想让 Yundinh 保证总代理、客户引荐、订单、政府资源或合作结果，又不愿意提供材料、接受伙伴核验和退出机制的客户。	公司介绍、目标行业、产品与服务边界、候选伙伴或客户线索、价格体系、英文/越文材料、典型案例和90天内希望验证的问题。

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