



质量护航的发展之道

TIC行业的演进规律与制胜法则

吴新艺、於晨、郭屹、苏日娜、黄一超、郑惟、潘凝

2021年12月

目录

序言	1
1. 优质赛道：中国TIC行业是商业属性与政策支持双优的赛道	2
1.1 增长迅速：市场规模可观，量价齐升驱动高速增长	2
1.2 盈利可期：头部效应明显，规模与壁垒带来高盈利	2
1.3 风险可控：资金投入可控，现金流稳定且上市通畅	3
1.4 政策完善：政策充分支持，自上而下政策配套完善	3
2. 机不可失：成熟市场经验表明，中国TIC正值关键的整合期	4
2.1 “他山之石”：借鉴欧美市场经验，总结演进规律	5
2.2 “可以攻玉”：结合中国市场禀赋，探寻未来趋势	5
3. 稳健制胜：盘点国际领先玩家，解码TIC机构制胜要素	7
4. 前瞻突破：识别未来发展趋势，持续拥抱行业变化	9
4.1 顺应时代趋势，加速数字化	9
4.2 践行社会责任，助力碳中和	10

质量护航的发展之道

TIC行业的演进规律与制胜法则

序言

进入新世纪以来，全球大国竞争逐步迈向高韧性社会、高质量发展的竞争。中国的社会治理已在新冠疫情中展现了惊人的韧性；与此同时，在国家战略与经济规律的双重推动下，高质量发展成为国民经济的核心课题。

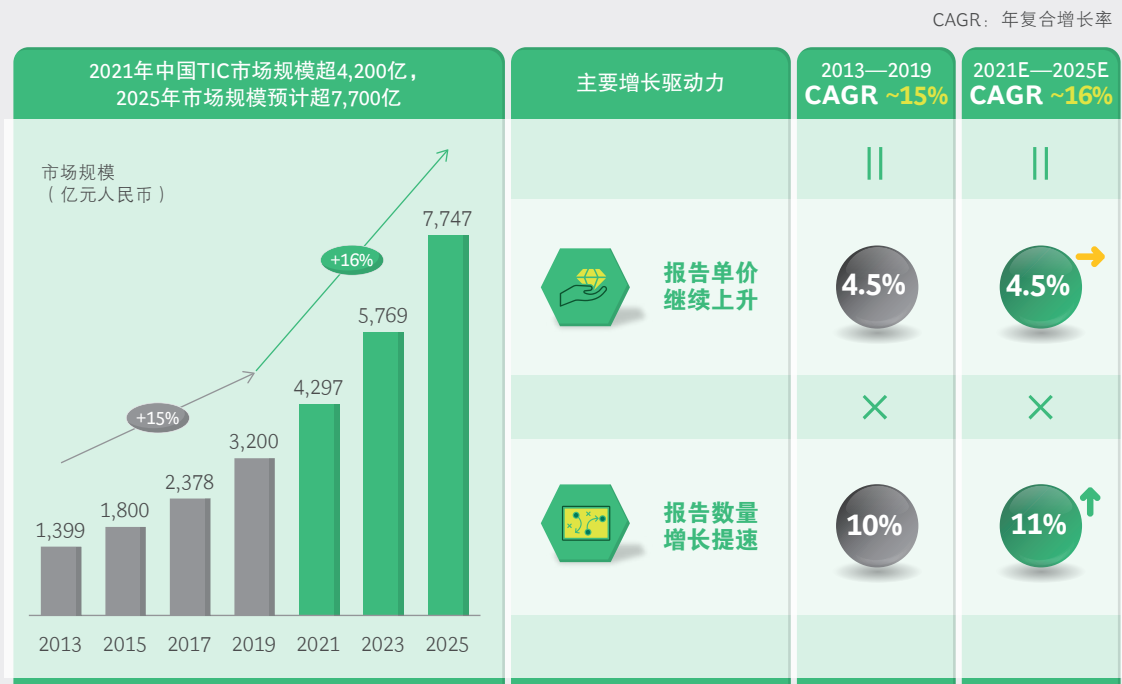
伴随着各行各业在市场浪潮中百舸争流，作为质量基础服务的检测检验认证行业（Testing, Inspection and Certification，简称TIC）如同护航舰队，肩负着促进市场良性竞争与可持续发展的使命。中国TIC行业现状如何？海外成熟TIC市场的发展规律对中国有何启示？TIC机构如何制胜？本文将分享波士顿咨询公司（BCG）在TIC领域的洞察，初探TIC机构的生存与发展之道。

1. 优质赛道：中国TIC行业是商业属性与政策支持双优的赛道

1.1 增长迅速：市场规模可观，量价齐升驱动高速增长

中国TIC市场规模在过去近十年中保持15%的年复合增速，2021年将突破4,200亿元。蓬勃增长的检验检测认证需求带来报告单价与报告数量的不断抬升，预计未来五年国内TIC市场将继续保持16%的年增速，2025年有望超过7,700亿元（参阅图1）。

图1 | 中国TIC市场规模持续保持高速增长



来源：国家认监委；市场监管局；文献检索；BCG分析。

1.2 盈利可期：头部效应明显，规模与壁垒带来高盈利

2020年，中国TIC行业上市企业平均净资产收益率（ROE）达12.7%。其中，具有规模效应或专业壁垒的TIC机构盈利情况尤为突出：一方面，TIC业务营收规模达十亿元以上的四家上市机构ROE均不低于15%，包括华测检测、广电计量、谱尼检测、国检集团；另一方面，在特定高壁垒领域建立优势的机构也能实现较高的ROE水平，如航天检测、夏阳检测等机构的ROE均在13%以上。放眼国际，通标（SGS）、天祥集团（Intertek）等具有明显规模优势的TIC机构更是具备极强的盈利能力，ROE高达30%以上。

1.3 风险可控：资金投入可控，现金流稳定且上市通畅

在国内，75%的TIC上市机构在上市时注册资本不足一亿元，资本投入相对较低。TIC行业还具备账期短、营收稳定等天然属性，因此TIC机构往往负债率较低且现金流稳定。此外，TIC机构在主板与创业板的上市通道较为通畅，营收与利润门槛较低，这不仅为TIC机构提供了更强的发展动力，也为财务投资者准备了恰当的退出路径。

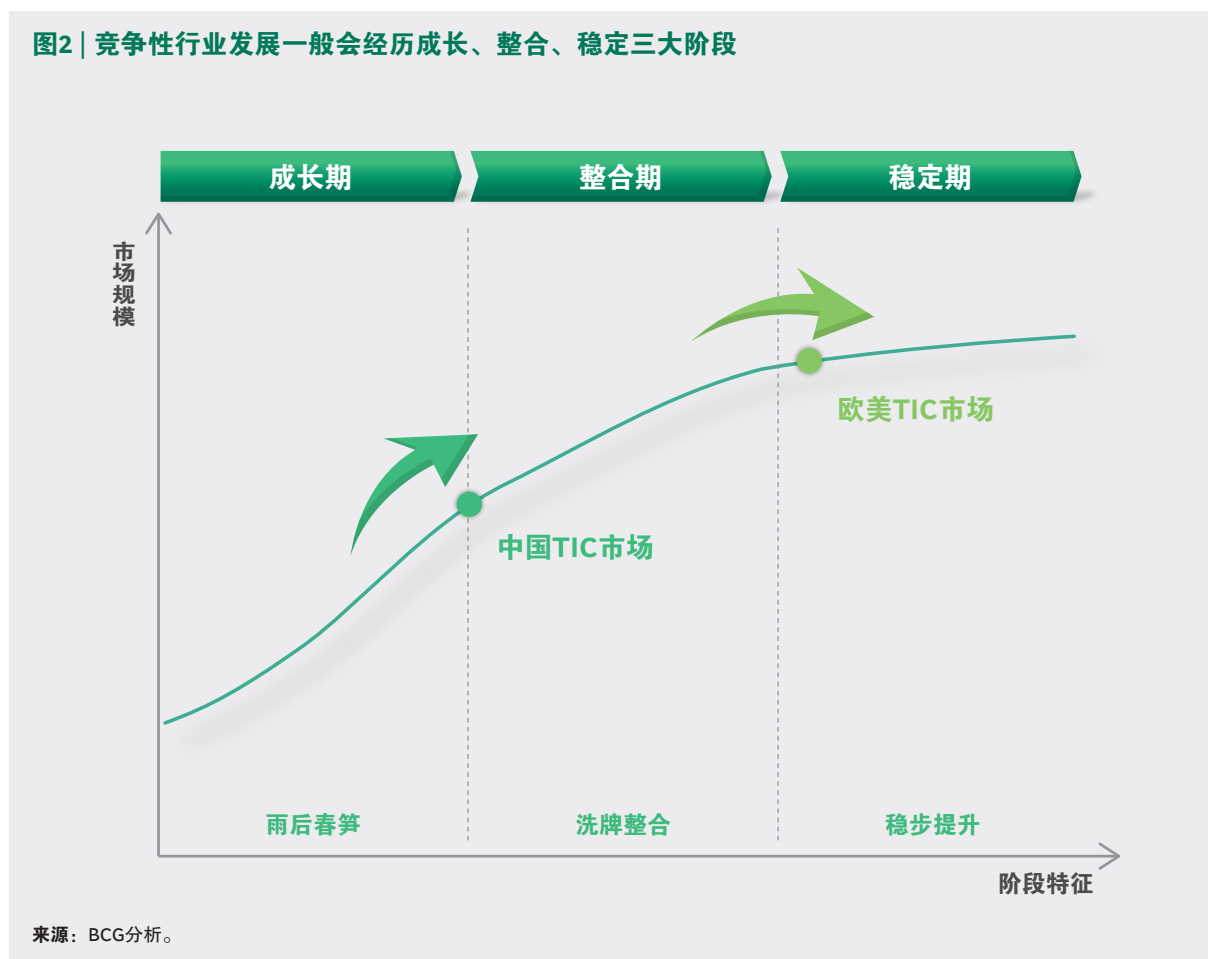
1.4 政策完善：政策充分支持，自上而下政策配套完善

在顶层规划层面，TIC行业是国家明确要求重点发展的战略性新兴产业与八大高技术服务业之一。在此前提下，国家不断推出配套产业政策，旨在改变中国TIC行业“小、散、乱”的现状，推动TIC机构转企改制、平等竞争、并购整合、做大做强，促进行业良性发展。在国家政策的明确引导下，广东、浙江、湖北、重庆、山东等多个省市均积极推动TIC机构改制与整合。

2. 机不可失：成熟市场经验表明，中国TIC正值关键的整合期

纵观全球经济发展史，绝大多数的竞争型行业都会经历三大发展阶段：成长期、整合期、稳定期（参阅图2）。

图2 | 竞争性行业发展一般会经历成长、整合、稳定三大阶段



- 成长期：**如雨后春笋般恣意生长。这一阶段，由于市场需求空间广阔、进入壁垒较低，市场规模与机构数量均快速增加，形成百家争鸣、错落参差的局面。在经历一段时间的自由生长后，随着市场供需趋于平衡与需求复杂度增加，市场逐渐迈入整合期。
- 整合期：**市场进入壁垒提升，供给端的竞争更加激烈，优胜劣汰与兼并收购成为主流，头部机构份额扩张。在不同的市场条件下，整合期的时间长短各不相同，但最终都将走向下一阶段，即稳定期。
- 稳定期：**市场规模增速放缓，竞争格局趋稳。在先前的整合期中扩张迅速的领先玩家，将在稳定期坐稳巨头交椅。这一阶段中，头部机构的战略焦点也将从外延扩张逐渐转向内部协同与降本增效。

2.1 “他山之石”：借鉴欧美市场经验，总结演进规律

横向对比全球范围内各个地区的TIC市场，其所处发展阶段不尽相同：

- 从市场规模看，过去十年全球TIC营收年增速约10%，而未来五年将放缓至5%左右，其中欧洲、北美的年增速预计将分别放缓至4.6%与3.8%。**这标志着以欧美为代表的成熟TIC市场需求企稳、迈入稳定期。**而亚太地区由于有多个市场处于成长期，未来五年仍将整体保持7%的年增速。
- 从市场集中度看，虽然TIC市场具备天然分散的特征，但在过去的十余年中，全球领先的TIC机构积极并购整合，显著提升了自身的市场份额。**欧洲地区的TIC机构并购整合进程堪称世界先驱。**截至2019年，前五大TIC机构在欧洲市场占据19%的份额，在北美市场占据12%的份额，远远高于亚太及其他地区的6%。

回顾欧美TIC市场的发展历史，是怎样的市场条件触发了整合期的开启？我们研究发现，欧美TIC市场在2000年代后大步迈进并购整合阶段，主要由三大市场条件驱动：

- **条件一：**经济的持续增长直接带来TIC需求量的增加，而新兴产业的不断涌现也使得TIC服务领域更加多元；
- **条件二：**随着大量企业致力于自身业务的多元化与区域扩张，它们对于TIC服务的需求也从过去的单一化、区域化，走向综合化、全国/全球化；
- **条件三：**政策对企业的质量标准要求逐步提高，消费者的质量意识亦不断进步，这更加助推了TIC需求频次与复杂度的攀升，TIC机构品牌权威度也比以往更加关键。

在新的市场需求特点之下，“小而美”的TIC机构竞争力式微，而大集团在业务覆盖、获客能力、运营效率等多维度上优势尽显。于是，领先的TIC机构纷纷寻求做大做强，并购整合是顺势而为的必然结果。

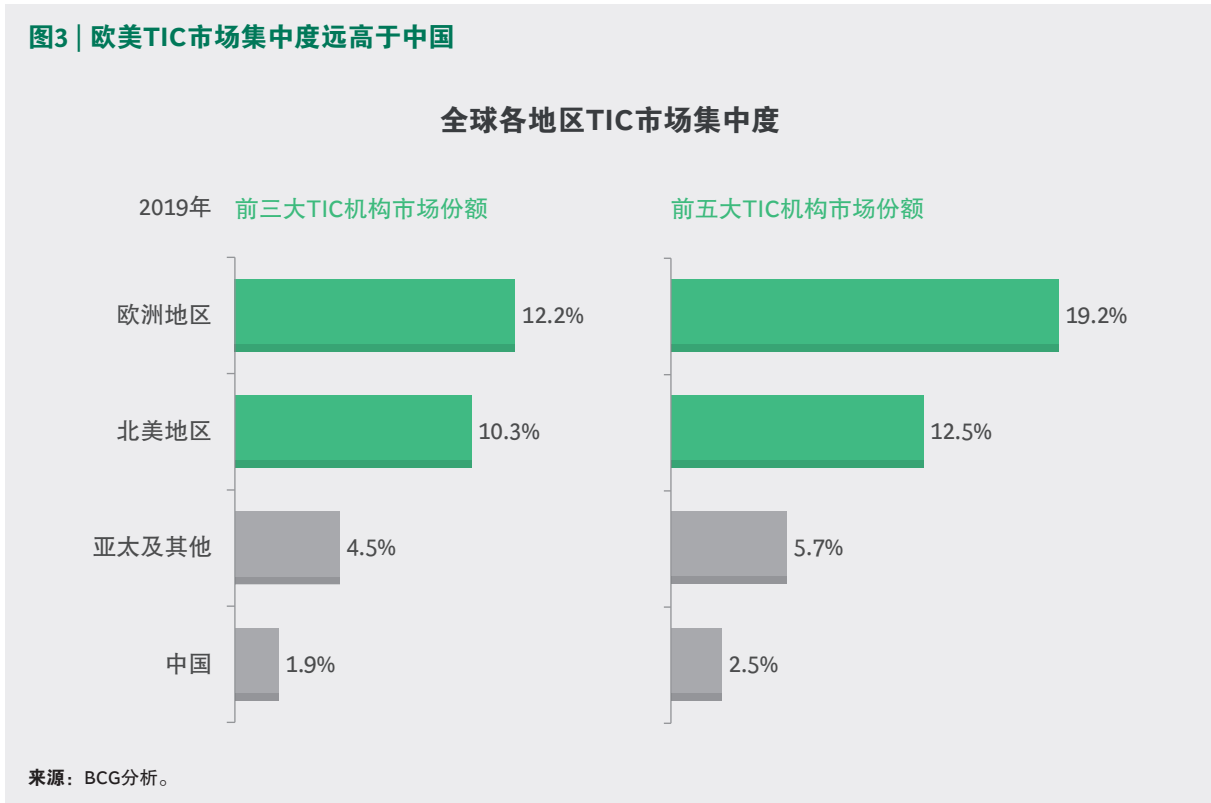
2.2 “可以攻玉”：结合中国市场禀赋，探寻未来趋势

当前中国TIC市场在高速增长的同时呈现典型的“小、散、乱”特征。截至2019年，中国前五大TIC机构仅占据3%的市场份额，相较于海外成熟市场存在巨大差距（欧洲19%、北美12%）（参阅图3）。

尽管如此，在需求端与供给端的双重驱动下，中国TIC市场变局已至，迈入整合期。

- 在需求端，中国迅猛的经济发展带来更多跨区域、跨领域的TIC综合服务需求，已经

图3 | 欧美TIC市场集中度远高于中国



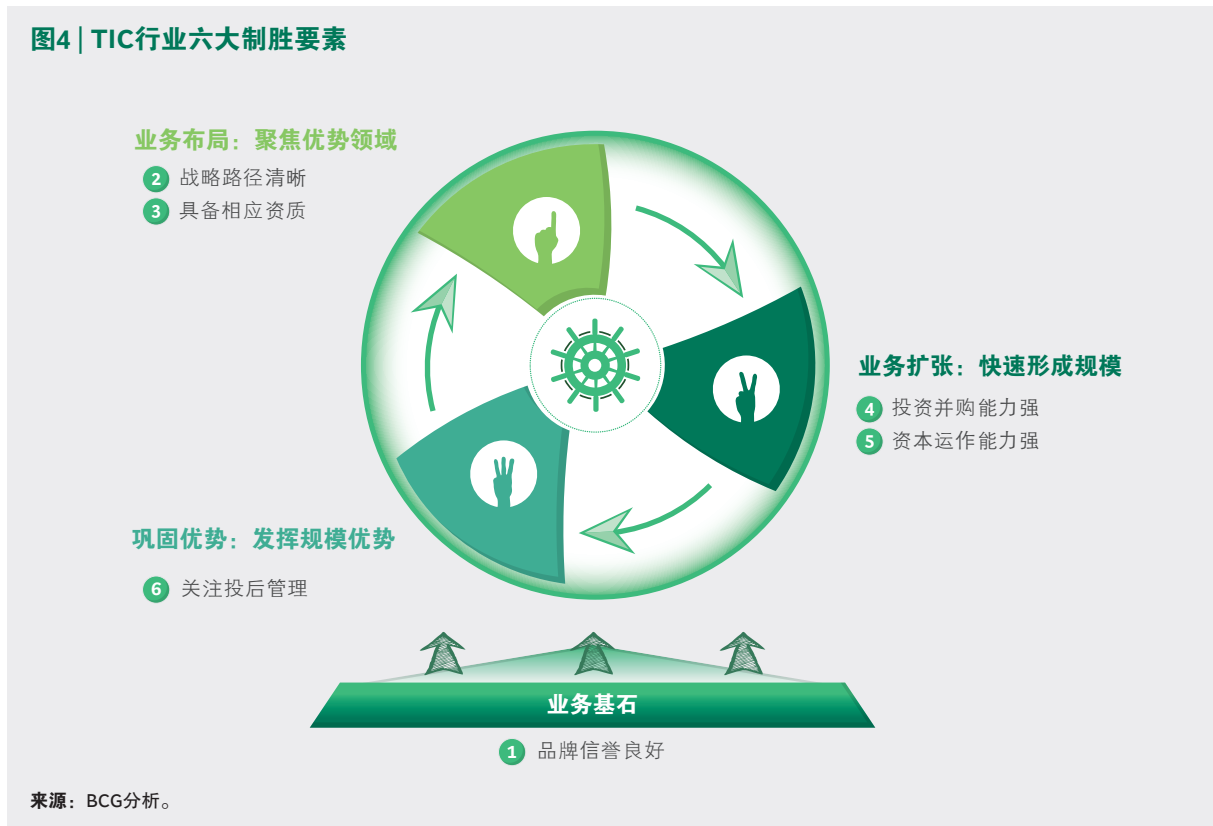
具备欧美市场在整合期初期的市场条件。与欧美市场不同的是，在中国的TIC市场发展过程中，国家政策的力量发挥着更为重要的作用。2014年，国家出台《关于整合检验检测认证机构实施意见的通知》，要求推进TIC机构并购重组、做强做大。在随后的几年中，与之一脉相承的政策出台与改革动作持续发生，加速着TIC行业的并购整合。

- **在供给端**，各类机构已经意识到中国TIC市场迎来了最关键的整合期，纷纷加大投入，意图把握机遇成为巨头。作为民营机构代表的华测检测，在过去十年中并购数十家TIC机构，近年来更是将触角伸向海外优质标的，以求提升市场竞争力；国企亦对TIC市场充分重视，除了国检集团、通用技术集团等长期从事TIC领域的国企之外，招商局、国投等更多国企正在通过投资并购的方式加深TIC市场布局。

展望未来，受益于国家政策推动与市场内在活力，中国TIC市场的整合期将比欧美市场更短。BCG认为，未来五年将是中国TIC市场并购整合的黄金时期。逆水行舟，不进则退，TIC机构需充分把握这一阶段，方能站稳脚跟，谋求更为长远的发展愿景。

3. 稳健制胜：盘点国际领先玩家，解码TIC机构制胜要素

欧美TIC市场发展至今，业务规模最为领先的四家机构包括通标、欧陆集团 (Eurofins)、必维 (BV)、天祥集团。它们是如何在逆水行舟的竞争环境中脱颖而出的？通过盘点国际领先机构的发展历史，我们识别出TIC机构的六大关键制胜要素（参阅图4）。



一、品牌信誉良好。TIC机构为客户提供检验检测认证服务并出具相关报告，其业务价值不仅源于服务本身，更来自于机构品牌的公信力。随着政策对质量要求趋严与国民质量意识的提升，品牌信誉愈加成为TIC机构的安身立命之本。

二、战略路径清晰。战略是所有商业主体的核心命脉。对于TIC这样一个天然极为分散的市场而言，精准、清晰的战略路径更是TIC机构超越平庸、成为头部玩家的秘密钥匙。其中，细分赛道的选择尤为关键。国际领先TIC机构均在发展早期选择了对自身而言最具优势的业务领域，在确立稳健的业务根据地的基础上，再谋求跨领域、跨地域的拓展。

三、具备相应资质。具备官方认可的资质是从事TIC业务的重要前提之一。在四大国际巨头中，通标、必维、天祥集团的业务更为多元化，所具备的TIC资质极为齐全；而欧陆集团的业务主要聚焦于食品、环境、医疗等领域，在相应领域的资质实力雄厚。

四、投资并购能力强。正如前文所述，由于TIC市场具备天然分散、细分赛道繁多的特点，TIC机构的快速扩张高度依赖并购。为了保质保量地完成并购，机构必须具备突出的投资并购能力，覆盖投资策略、标的筛选、风险评估与尽调、交易谈判等方方面面。

五、资本运作能力强。上市对于TIC机构的益处不言而喻，不仅能带来更充足的资金以推动并购进程、加速外延扩张，还能提升品牌信誉，有利于TIC机构内生拓展客户资源、做大规模。

六、关注投后管理。伴随大量投资并购而来的是极高的管理难度与风险，做好投后管理是TIC机构的长青秘诀。TIC机构需要设计适合自身的管理体系，一方面充分激发业务活动、驱动协同效应，确保被并购的标的发挥预期中的价值；另一方面保留恰当的管控抓手，严守风险红线，确保业务稳健发展。

专题研究：欧陆集团，后起之秀

欧陆集团自1987年成立以来，业务扩张极为迅猛，2020年业务规模已超过通标、必维、天祥集团等拥有百年历史的巨头，成为全球第一大TIC机构。欧陆集团如何在与百年老店的竞争中突出重围？战略路径、投资并购、投后管理三大要素是其制胜关键。

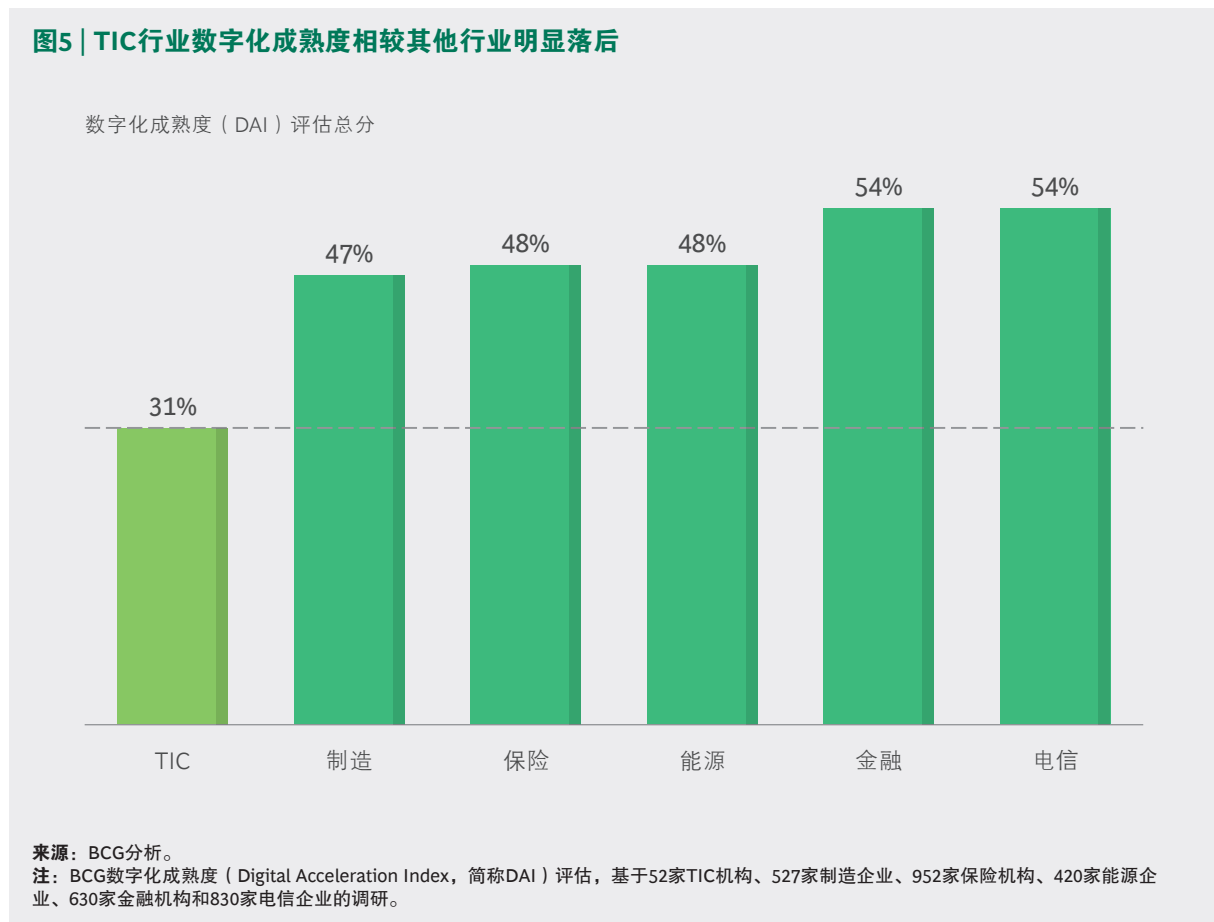
- **战略路径：**在欧陆集团创立之际，通标等老牌TIC机构普遍侧重于工业领域。而欧陆则看到了生命科学发展与环境关注度提升所带来的市场空间，坚定布局食品、环境与医药领域，巧妙避开与巨头机构的正面竞争，快速在优势领域中站稳脚跟。
- **投资并购：**作为后起之秀，欧陆充分认识到市场整合时机不可失。过去十年中，欧陆共完成约260起投资并购，超过通标、必维、天祥集团同期投资并购数量总和。如果说通标等百年老店将投资并购作为充实业务布局的手段，那么欧陆则更像一个超级平台，以投资并购为最核心的扩张策略。
- **投后管理：**完成大量并购的同时，欧陆集团通过自主研发定制化的实验室管理系统（LIMS），实现对集团内大量分散实验室的统一管理，并建立了完善的交叉销售激励机制与大客户销售策略，以实现业务协同与降本增效。

4. 前瞻突破：识别未来发展趋势，持续拥抱行业变化

4.1 顺应时代趋势，加速数字化

根据BCG对全球各行业的数字化成熟度评估 (Digital Acceleration Index, 简称DAI), TIC行业的平均数字化程度在跨行业比较中明显落后。尽管如此, 数字化对于TIC行业而言的重要性正在提升, 数字化进程相对领先的TIC机构将实现更高的利润水平与风险抵御力 (参阅图5)。

图5 | TIC行业数字化成熟度相较其他行业明显落后



欧陆、通标等传统TIC机构正在推进数字化探索, 同时市场上也开始涌现聚焦数字化TIC服务的新进入者, 如亚洲品质检验有限公司 (AsiaInspection) 已经能够实现在下单后48小时内向客户反馈电子TIC报告。

未来, TIC机构应顺应时代趋势, 加速推动数字化进程: (1) 确定数字化愿景、战略与路径; (2) 开发数字化的客户交互平台; (3) 实现核心运营流程的数字化转型; (4) 获取数字化人才; (5) 通过并购与合作等方式加速获取数字化能力。

4.2 践行社会责任，助力碳中和

近年来，ESG概念在全球范围内逐渐普及，环境（E）、社会责任（S）与企业治理（G）受到空前关注。尤其在环境领域，世界主要经济体均出台了碳中和日程表，中国也已经承诺争取在2060年前实现碳中和目标。伴随着ESG的兴起，TIC行业中涌现了多个业务赛道，从ESG框架标准、战略咨询、内部管理，到ESG评估报告与评级认证，通标、天祥集团、必维等国际巨头均已积极布局。相比之下，国内的TIC机构在E、S、G三大领域中主要关注E领域的机遇，且业务布局范围和能力较全球领先企业仍存在明显差距。

未来，国内ESG相关的TIC服务将有更加广阔的业务机会，TIC机构应对此加强战略投入，积极获取相关业务资质，在实现自身业务发展的同时发挥社会效益。以碳中和领域为例，TIC机构能提供的不应仅仅是碳中和相关的审计与验证服务，更需要从战略规划、数据监控到IT工具的闭环解决方案，帮助客户实现碳中和目标。

中国TIC市场正处于从成长期走向整合期的关键节点。在政府与市场的双重推动下，过去的“小、散、乱”格局终将成为历史，未来将涌现一批具有国际一流水准的检验检测认证机构，肩负起中国经济高质量发展的护航重任。TIC机构应把握这一时代机遇，积极参与并购整合的时代潮流，对内提质增效，对外提升国际话语权，实现商业价值与社会责任的双赢。

关于作者

吴新艺博士是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG 本金投资和私募投资专项中国区核心领导。

於晨是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG 技术、媒体和电信专项中国区核心领导。

郭屹是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG 全球城市区域开发和地产课题负责人。

苏日娜是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG 能源专项中国区联席负责人。

黄一超博士是波士顿咨询公司（BCG）合伙人，BCG 组织与人才专项中国区核心领导。

郑惟是波士顿咨询公司（BCG）项目经理。

潘凝是波士顿咨询公司（BCG）咨询顾问。

如需联络，请致信 GCMKT@bcg.com。

关于波士顿咨询公司（BCG）：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；或“BCG 洞察”小程序；或BCG微信视频号。



BCG 官微



BCG 报告集锦



BCG 微信视频号

