

行业洞察

造纸企业，过去靠产能，未来靠判断

发布时间 2026年9月17日

发布主体 BIOTEN

[在线查看文章 PDF](#)



这里面有观点，也有价值，还有我们看见的本质...

产能系统解决“怎么做得更快”，判断系统解决“为什么值得做”。

过去几十年，造纸企业熟悉的是一套关于规模、效率和成本的增长逻辑：上设备、扩产能、提效率、降成本。

这套逻辑成就了许多优秀企业，也推动了整个行业进步。产能、效率和成本控制，今天仍然是企业竞争的基础。

但当越来越多企业具备相近的生产能力，竞争的问题也在发生变化：

下一台设备要不要上？下一轮产能要不要扩？一个新材料项目应该坚持多久？客户暂时不接受，是市场尚未成熟，还是技术路线需要重新判断？

这些问题，已经很难只靠“把事情做得更快”来回答。

造纸企业今天真正需要重新审视的，是支撑过去增长的经验，是否仍然足以支撑未来。

博碳包装 · 产业洞察

造纸经营观察

造纸企业，
过去靠产能，
未来靠判断

做更多，还是做更对？



规模做大了，价值是否跟上了

资源、区位、资金与规模，曾经为造纸企业建立起重要优势。

但规模竞争有一个值得警惕的特点：当越来越多企业沿着相似路径扩张时，新增供给本身，也会改变价格、竞争格局和资本回报。

对单个工厂而言，扩大产能、提高开工率、降低单位成本，都可能是合理选择。一家工厂通过扩产摊薄成本，可能获得阶段性优势；但当更多企业完成类似扩张，新增供给又可能形成新的价格压力。

效率提升当然有价值，但生产效率、销量增长与资本回报，并不是同一个指标。

于是，一个看起来完全合理的经营动作，可能出现另一种结果：

产能目标完成了，价值目标却没有完成。

这并不是因为行业缺少优秀经营者。真正困难的是，不同竞争者的资金来源、回报要求、资产结构，以及能够承受亏损的时间并不相同。

别人未必按照你的利润底线行动，也未必按照你熟悉的竞争逻辑行动。如果投资判断建立在“别人也不会再降价”的预期上，这个前提就可能比想象中脆弱。

投资完成了，不代表当初的判断今天仍然成立。

资本希望增长，业务希望扩张，生产希望提高开工率，技术团队希望项目继续推进，组织也倾向于维持已经形成的方向。每一种诉求单独看，都有合理性。

但这些合理性叠加起来，却未必自动指向一个有价值的结果。企业完全可能在一连串“每一步都有理由”的选择中，逐渐偏离最初应该解决的问题。

局部都说得通，不代表整体值得做。

真正需要判断的，不只是企业有没有能力继续扩大规模，而是扩大之后，能否创造与投入相称的价值。

一百次努力，究竟在证明什么

这个问题，在功能纸、新材料和纸代塑领域尤其重要。

做出决定之前，决策者是否真正理解材料？是否比较过同一用途下不同材料和技术路线？是否了解从林浆资源、原纸制造，到涂布、印刷、成型、热封，再到使用环境与末端处理，各环节之间的关系？

是否知道客户愿意为什么付费？是否持续观察法规、成本、消费体验和产业链变化？

只看到一种材料的优点，还不足以判断一条技术路线的未来。单项性能成立，也不代表加工、成本、交付和市场接受度已经同时成立。

更值得警惕的是，一个尚待验证的技术假设，一旦进入预算、指标和组织考核，就可能从“需要检验的判断”变成“不再讨论的前提”。

于是，整个组织开始集中回答“怎样把它做出来”，却越来越少追问“为什么一定要这样做”。

材料表现不理想，可以解释为工艺还需要优化；客户不接受，可以解释为市场还需要教育；成本降不下来，可以期待未来扩大规模；连续失败，也可以归因于设备、参数、供应商或者执行不到位。

这些解释，有时确实成立。

问题在于：一个有效的研发和决策系统，必须允许原来的判断被证明是错的。

如果任何结果都无法改变原来的结论，那么试验就不再是在检验假设，而是在维护假设。

**一百次努力，
可以用来逼近答案，
也可以用来维护一个答案。**

两者表面上都很努力，本质上却完全不同。

前者通过有针对性的试验增加信息，即使结果不理想，也能帮助排除错误假设、缩小不确定性；后者则可能只是在增加投入，让组织越来越难改变原来的结论。

真正危险的，不是一次试验失败，而是企业投入半年、一年甚至更长时间之后，已经无法区分自己是在解决问题，还是在证明过去没有做错。

当方向与个人信誉、部门预算和组织考核绑在一起，承认需要调整，就不再只是一个技术问题。企业可能宁愿继续付出执行成本，也不愿重新审视最初的判断。

当然，另一个极端同样危险：不断讨论、不断等待、不断要求更多信息，却迟迟不作决定。

如果等待没有增加关键证据，只是在推迟承担责任，时间同样会变成损失。

专业判断不是仓促拍板，也不是无限等待。它意味着知道哪些信息已经足够支持决定，哪些关键假设仍然必须验证；既有能力推进，也有能力在证据变化时修正。

第三章

新的护城河，不只是增加产能，而是价值创造

判断力的意义，不只是帮助企业避开错误投资，更在于识别那些尚未被满足、客户却愿意持续付费的需求。

这也是功能新材料值得造纸企业重新思考的原因。

当企业只从单一环节评价材料，就容易忽略它在最终应用中的表现。把材料、原纸、涂布、印刷和成型围绕具体需求协同起来，才更有机会把单点优势转化为完整的产品能力。

企业提供的，也就不再只是一吨纸、一桶涂料或者一道加工工序，而是客户需要的使用结果。

有的应用需要更好的耐水、耐油，有的需要更稳定的热封和成型；有的着眼于减少材料耗用、改善回收适配、堆肥降解可选，有的更关注食品接触安全、加工效率和消费者体验。

这些需求的优先级并不相同。专业能力，就体现在能否把它们放回具体产品中，找到合适的组合。

真正的竞争力，不在于拥有一个别人没有听过的材料名称，而在于能否把材料转化为客户需要、产业链能够稳定制造、市场愿意持续付费的结果。

如果这种结果又难以被竞争者用相近的成本、质量和效率复制，它才更接近企业的新护城河。

“我们究竟是在做更多，还是在做更对？”林凡秋说，“博碳PHA的出发点，就是为客户创造价值。”

这种价值，同样不能只靠“PHA”三个字母证明。材料只是手段，最终仍然要回答：客户解决了什么问题？制造端付出了什么成本？现有设备如何适配？产品能否稳定生产？市场为什么愿意持续购买？

都佰城以 BIOTEN Plus、Pro、Ultra 组织不同的阻隔工程路线，分别面向通用纸基食品包装、定制阻隔与工艺协同，以及液体包装和高要求结构专项，根据用途、设备条件、成本边界和验证目标选择技术组合。

背后的逻辑，并不是让所有客户都使用最高配置。

创造价值，也包括不让客户为今天并不需要的能力提前付费。

今天的方案要能回应今天的生意；当应用场景、客户要求和市场条件变化时，也要有继续升级的选择。对客户而言，有价值的不只是买到一种材料，更是找到能够伴随业务发展的技术伙伴。

林凡秋说：“我们尊重PE淋膜的贡献，也尊重市场的现实需求与发展规律。替塑要做成客户算得过账、伙伴能够成长、研发获得合理回报的长期事业，不把转型窗口当成获取短期高溢价的机会，我们要把这件事做大，就要坚守自己的信念和做事原则。”

真正可持续的替代，不是简单证明一种新材料比旧材料“高级”，而是让新的解决方案，在性能、成本、加工、法规和市场需求之间形成可行的平衡。

第四章

看见机会，也要看懂合作

功能新材料还有一个经常被低估的问题：

看见别人做出了结果，不等于已经掌握了实现结果的能力。

一个能够稳定商业化的材料或纸基包装产品，背后往往不是某一个配方参数，而是一整套经过长期试验形成的能力：原料选择、界面控制、配方窗口、涂布条件、设备匹配、失效经验、检测方法，以及持续积累的客户应用数据。

很多成果真正难复制的，恰恰是这些没有写在产品名称里的东西。

如果只看见样品的结果，却低估了从样品到稳定交付之间的积累，就可能把一条看似省成本的路径，走成新的时间消耗。把别人的长期开发简单理解为几个可以替换的原料，也是一种判断失误。

因此，有价值的共同开发，需要同时做到两件事：让产业链协同更加开放，也让贡献、边界和成果归属足够清楚。

林凡秋说：“我们欢迎应用开发者，但不接受以合作为名套取、擅用专有研发成果，再绕开创造者、抹去其贡献。”

守住边界，不是拒绝合作，而是经过我们的事实判断系统，有些企业值得我们真诚相待，有些企业的做事边界和我们的价值观不一致。

只有创造价值的人能够持续获得合理回报，合作才有可能从一次交易变成长期创新。

对于长期守信、愿意共同投入的伙伴，博碳愿意优先对接具备导入条件的新应用和市场机会，让伙伴更早看见、更早判断、更早选择，争取把机会窗口转化为先发优势。

真正好的产业合作，不只是一起完成一个订单，而是让彼此因为合作，拥有以前没有的能力。

这也是中国纸包装产业链下一阶段值得思考的问题。

从材料、造纸、涂布、印刷，到设备、加工和供应链，中国纸包装产业链已经积累了多环节的制造优势。下一阶段，值得争取的不只是继续压低已有产品的成本，更是把这些能力组合成新的产品和解决方案，进入新的市场。

中国纸包装产业链能够输出的，不应该只有成本和产能，也应该包括可持续的产品、技术和解决方案。

这样，功能新材料带来的就不只是一次材料替换，更可能成为产业链参与全球高质量竞争的新能力。

第五章

不改变纸的样子，却改变纸能去的地方

“我们不改变纸的样子，却改变纸能去的地方。”

林凡秋这句话的落点，是通过材料和功能创新，让纸进入过去难以进入的场景，承担过去难以承担的功能。

从纸杯、纸碗、纸盒、纸袋，到食品包装纸和纸基软包装，博碳围绕“源头减量、末端循环、降解可选”，根据具体用途、加工方式和末端处理条件，研究不同材料与工艺的组合。

这种判断既关乎今天怎么使用，也关乎使用之后还有哪些可能。

比如一个咖啡纸杯。

它的第一次生命，是盛放一杯咖啡。咖啡喝完以后，它的价值是否一定就此结束？

博碳也在探索这样一种可能：

“喝完咖啡，纸杯开始生长。”

这条开发路线面向为二次利用而设计的咖啡纸杯：在设计阶段，就兼顾饮用与后续育苗的要求；完成饮用用途后，再探索将其用作育苗容器。

从盛放咖啡到承载幼苗，改变的不只是用途名称，而是产品从设计之初对下一次使用的安排。

它提出了一个值得产业链继续研究的问题：

一个包装产品的价值，是否一定要在第一次使用结束时终止？

沿着这个思路继续展开，育苗容器、育苗盆袋、种子带、保水功能纸，以及更多纸基农业材料、日化包装、装饰用品，都可能成为新的应用研究方向。

这些方向的价值，不在于给纸想出多少用途，而在于有没有解决真实问题：相较现有方案有什么优势？产业链能否稳定制造？成本是否能够接受？客户为什么愿意购买？能否形成持续的商业价值？

功能新材料打开了新的可能，专业判断则要从这些可能中识别真正值得投入的机会。

创新不是把用途想得更多，而是把真正有价值的新用途做出来。

从盛一杯咖啡，到托起一株幼苗，真正需要扩大的，不只是纸的产量，也是纸的价值边界。

第六章

当执行越来越容易，判断反而越来越重要

AI正在改变企业获取信息、分析问题和形成方案的方式。在分析、创意等任务中，它能够帮助提高工作效率，但效果也取决于任务和使用方式。

对企业而言，AI既可以辅助执行，也可以帮助比较方案、寻找反例、检查假设。但这些能力能否真正改善决策，取决于组织如何使用它。

一个值得警惕的是：

如果判断未经充分检验，更强的执行能力，也可能更快地把错误放大。

当企业拥有更高效的信息工具、自动化设备和执行团队，一个未经充分验证的假设，也可能更快落到预算、设备、库存、KPI，以及整个组织的行动。

方案形成得快，不代表方向已经看清。论证写得完整，也不代表关键假设经得起检验。

因此，未来企业需要不断追问：

为什么做？

凭什么认为它成立？

什么证据出现时，我们愿意改变决定？

这些问题不是行动的阻力，而是让行动值得加速的前提。

拥有强大执行力的企业，可以比别人跑得更快；但如果缺少专业判断，也可能更快地沿着错误方向消耗资源。

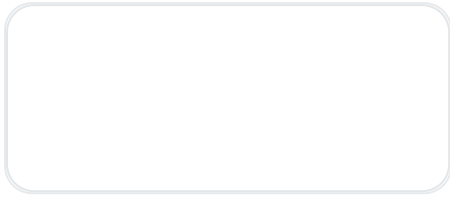
如今，AI也能帮助我们减少主观偏差，更快接近事实本身。

价值创造者需要长期保持清醒：知道什么时候应该加速，什么时候应该停下来重新判断；能够区分已经无法收回的沉没成本，与未来仍值得投入的能力；也能分清企业增加的究竟是规模，还是价值。

过去，造纸企业学会如何把事情做大。

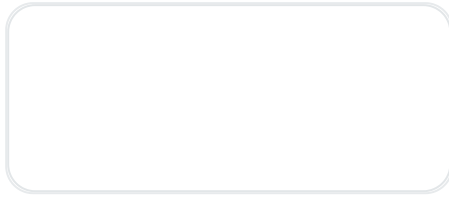
未来，学会判断：什么值得做大。

相关文章



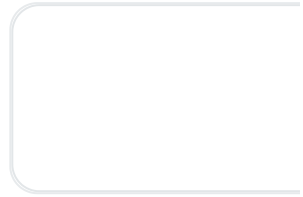
2026-09-12

中国十大纸种产量榜：谁在撑起1.41亿吨的大市场？



2026-09-09

外卖包装有了"北京标准"：一张分场景选型表，重排餐盒材料座次



2026-09-09

涂层新国标生效首周：三水涂纸的大行情正在成形



都佰城新材料技术（上海）有限公司

+86 400 677 9978

Bioten@dbc.cn

01 博碳观察



04 博碳生物



02 公司动态



05 博碳包装



03 行业洞察



06 博碳开发者



© 2010-2026 DBC 都佰城

www.dbc.cn 中国·上海市闵行区朱建路158弄15号楼 沪ICP备2022003654号-1 [隐私与数据使用](#) [网站地图](#)