

行业洞察

造纸行业内卷的根本？不是缺人才，而是缺差异化资源

发布时间 2026年9月21日

发布主体 BIOTEN

[在线查看文章 PDF](#)



让人才创造优势，而不只是完成任务

为什么企业有了人才和设备，仍难形成独特优势？从专业判断被让渡，到投入被锁定，追问差异化资源为什么迟迟积累不起来。

造纸行业不缺把纸机跑稳、把成本压低、把订单交好的人。更深的挑战，是让专业判断真正进入决策，并影响资源投入。

值得追问的是：为什么一些企业拥有优秀团队、先进设备和不小的规模，却仍然难以摆脱同质化竞争？

博碳包装 · 产业洞察

造纸经营观察

造纸行业内卷的根本？
不是缺人才，
而是缺**差异化资源**

让专业进入决策，让投入留下能力。



对于成熟、可替代性较强的纸种，买得到原料、建得起产线、组织得起生产，只是进入市场的条件。能否获得持续回报，还要看企业有没有难以复制的成本优势，或者客户不愿轻易放弃的使用价值。

这就是差异化资源的意义。

但问题不能停在“缺资源”三个字上。工艺、应用数据、客户协同和稳定交付能力，很多都需要人才长期创造。既然人才在，投入也在，为什么这些资源仍然难以形成？

一个更深的问题随之出现：**企业的生产规模不断扩大，专业判断在决策中的位置，是否也随之改变？**

第一节

企业长大了，判断机制跟上了吗？

造纸是重资产行业。一条产线、一项改造、一种技术路线，往往牵动设备、能源、原料、研发、采购和销售，影响也不会在一次会议之后结束。

创业阶段，老板的经验、胆识和快速决断，可能正是企业抓住机会的关键。这种能力值得尊重。

但业务越复杂，需要放在一起判断的变量就越多。从熟悉的纸种进入功能材料、新应用和不同市场，原来的成功经验仍有价值，却未必足以覆盖新的问题。

如果企业已经发展到多个专业团队协同的规模，重大判断却仍习惯围绕少数人的经验展开，就可能出现一种错位：组织拥有了更多专业知识，决策却没有充分使用这些知识。

问题不在最后由谁拍板，而在拍板之前，材料、工艺、客户、成本和市场的真实情况，能否完整进入讨论。

决策权可以集中，专业判断不能只剩一种声音。

老板需要权衡资金、机会、风险和企业承受能力；专业团队需要说明方案成立的依据、尚未解决的问题，以及不同选择的代价。

专业意见不必全部被采纳，但应当因为证据和整体取舍被接受或否定，而不是因为表达者的位置高低。

企业真正需要的，不是取消拍板的人，而是避免让拍板的权力代替对事实的判断。

第二节

专业判断，为何被主动让渡？

专业判断失去作用，有时并不需要一道明确的命令。

老板先表达了倾向，技术团队开始寻找实现办法；项目进入预算，采购开始落实供应；销售接到指标，开始寻找订单。

每个部门都在认真工作，但一个尚待验证的方向，可能已经被当成不再讨论的前提。

如果指出路线问题容易被理解成执行不力，提出反证容易被看作不支持战略，专业人员就可能逐渐学会：少问“是否值得做”，多回答“怎样做出来”。

材料的不足，被淡化为还需调几个参数；客户的拒绝，被解释为市场需要教育；成本上的障碍，被寄望于未来扩大规模。

这些解释有时确实成立。关键是，组织是否还允许另一种结论进入讨论：原来的选择可能需要改变。

当汇报更重视与既定方向保持一致，专业知识就可能改变用途——从**检验判断**，转向**维护判断**。

企业花钱请来了专业人才，却可能只使用了他们的执行能力，没有真正使用他们的判断能力。

这种让渡，对老板也不是保护。经过层层筛选的信息，可能让决策者看到越来越完整的论证，却越来越少接触真实的不确定性。

没有人提出异议，不代表风险已经消失；也可能只是风险没有被说出来。

专业人员同样有自己的责任。可以理解企业的取舍，也可以执行未被自己完全认可的方案，但不能把尚未验证的事情说成已经成立，更不能为了让汇报顺利，就隐去关键条件。

服从最终决定，不应以放弃专业诚实为代价。

第三节

重资产锁住的，不只是资金

判断的问题一旦进入重资产投入，纠正就会变得更复杂。

设备已经订购，团队已经组建，客户已经接洽，预算和考核也已展开。重新审视方向，意味着不只调整一个观点，还要重新协调一整套安排。

这时，资本希望看到增长，生产需要开工率，销售需要完成订单，技术希望项目继续推进，组织也希望保持稳定。

每一种诉求单独看，都有理由。但这些理由叠加起来，可能使“**项目必须继续**”逐渐取代“**项目是否仍然值得继续**”。

试验没有达到预期，再做一轮；客户暂时不接受，再换一批；经济性尚未成立，再把规模假设放大一些。

持续试验是创新的一部分。区别在于，每一轮投入有没有增加有效信息，有没有改变对原来假设的认识。

一百次努力，可以用来逼近答案，也可以用来维护一个答案。

如果任何结果都无法改变最初的结论，企业增加的就可能不只是研发经验，还有越来越难回头的承诺。

在会议上没有充分讨论的问题，最后可能变成产线上更大的试错成本。半年、一年的消耗，未必都花在突破技术上，也可能花在为一个过早确定的方向寻找理由。

这里还要分清：维持旧产能的短期选择，与建设新产能的长期判断，是两笔不同的账。

继续生产能够分担部分固定支出、减少亏损，不代表新增投资就能覆盖资本成本和经营风险。不能用“现在不能停”，证明“未来还应该继续加”。

重资产企业需要的，不只是做出决定的勇气，还有让决定接受新证据检验的能力。

第四节

判断进不了资源配置，差异化就难以形成

差异化资源不是简单买回来的，也不是给普通产品换一个新名称。

它可能来自原料、能源和区位的有效组合，也可能来自稳定工艺、应用数据库、长期客户协同，以及可靠的交付信誉。

这些优势需要投入，更需要判断哪些问题值得长期解决。

如果专业团队只在方向确定后参与，职责只是把既定目标做出来，那么他们即使发现新的客户需求，也可能很难为它争取试验预算、设备时间和跨部门支持。

如果企业愿意为看得见的设备投入，却不愿为验证一个应用、积累一套工艺、建立一种客户协同能力留下空间，那么增加的更可能是生产能力，而不是差异化能力。

产品仍然容易替代，销售便继续围绕价格争取订单；利润空间承压，又让企业更不愿承担新方向的开发成本。

专业判断无法影响资源投入，企业就容易不断强化已经熟悉的能力，却无力形成下一阶段需要的优势。

这才是“缺差异化资源”背后，值得经营者认真审视的一层原因。

真正有效的积累，是一次试验留下可复用的数据，一次失效形成新的工艺认识，一次客户开发加深对应用的理解。项目结束以后，下一次开发便不必从零开始，企业也逐渐积累起别人难以立即复制的能力。

这种积累不只服务小众高价产品。把标准纸种做得更稳定、更节材，让加工端减少废品和调机损失，同样可以创造价值。

企业也不必独自建立所有能力。识别互补的专业伙伴，通过长期、守信的共同开发形成优势，本身就是重要的经营判断。

第五节

让人才创造优势，而不只是完成任务

讨论内卷，不能只要求员工更努力，也不能把所有问题推给老板。

真正需要改变的，是专业判断与经营决策之间的关系。

专业团队要把事实、假设和不确定性说清楚，提出可以比较的路径，而不是只表达赞同或反对；决策者则需要让这些信息真正影响选择，并为必要的验证保留空间。

判断可以修正，责任不能模糊。谁提出依据，谁检验关键条件，谁作出最终取舍，都应当清楚。充分讨论之后，也要能够及时决定、有效执行，而不是用无休止的讨论代替担当。

老板对最终取舍负责，专业团队对判断依据负责；决定能够被执行，判断也能够被证据修正。

当这种关系成立，人才创造的就不再只是当期产量和一次项目进度，而是企业能够继续使用的工艺、数据、客户理解与协同能力。

这些能力帮助企业形成可验证的成本优势和客户价值，才有机会使努力转化为持续回报。

造纸行业需要走出的，不是竞争，而是只能依靠价格的竞争。要走出这种竞争，既需要差异化资源，也需要让差异化资源能够被识别、投入和积累的判断机制。

企业真正值得追问的是：

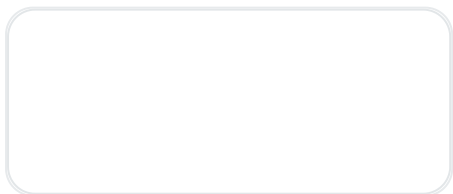
我们究竟是在组织专业能力创造新的优势，还是在组织专业能力证明既定判断？

真正的重视人才，不只是把专业的人请进来，而是**让专业进入决策，让投入留下能力**，让这些能力成为客户持续选择企业的理由。

[阅读原文](#)

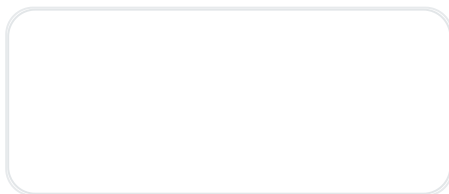
[返回行业洞察](#)

相关文章



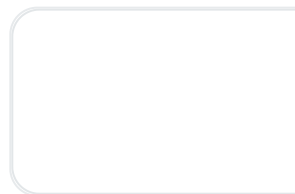
2026-09-17

造纸企业，过去靠产能，未来靠判断



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"选型表，重排餐盒材料座



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