

行业洞察

三家全球造纸巨头，真正强在哪里？

发布时间 2026年10月10日

发布主体 BIOTEN

[在线查看文章 PDF](#)



从制造网络、本地服务到材料开发，看纸企怎样把专业与产能变成客户需要的产品，并用经营结果检验投入。



从制造网络、本地服务到材料开发，看纸企怎样把专业与产能变成客户需要的产品，并用经营结果检验投入。

规模让企业拥有更多生产能力，但客户为什么持续选择你，不能只靠扩产来回答。

2025年，Smurfit Westrock实现收入**311.79亿美元**，净利率约**2.2%**。国际纸业则在公开业务说明中指出，多数竞争发生在客户工厂约**250英里**、也就是约**400公里**范围内。

研究资料：年度业绩、客户服务说明。

这两条信息，揭示了纸业竞争的现实：规模很大，仍然要争取合理回报；布局全球，仍然要在具体客户现场赢得生意。

这与中国同行的困惑并不遥远：设备先进、团队专业，为什么一些产品仍然只能拼价格？

合格产品是基础，客户愿意持续选择，才是经营要争取的结果。

看Smurfit Westrock、国际纸业与王子控股的经营路径，值得借鉴的，是它们怎样把资源、制造和专业能力组织起来，让这些能力进入客户的产品，再用经营结果检验投入。

Smurfit Westrock:

把制造网络做成产品能力

Smurfit Westrock的2025年报显示，集团业务覆盖**40个国家**，拥有**57座纸厂**、**450家包装加工厂**（转换工厂），以及70家回收纤维设施。

纸厂提供箱板纸、纸板等材料，包装加工厂完成制品加工，回收设施参与纤维循环。这张网络使集团具备从材料到包装的多环节能力。

研究资料：2025年报。

但网络的价值，还要通过具体产品呈现。

公司披露的Andersen充电器包装案例中，客户既需要保护高价值产品，也希望搬运、安装和开箱更方便。

开发团队依据技术规格设计包装，用Paper to Box工具选择满足强度和刚性要求的纸板厚度，再将外箱、内部固定结构与使用要求配合起来。两款充电器采用相同的内部固定结构，形成产品系列的一致性。

研究资料：Andersen包装案例。

客户的问题，并不能用“纸板越厚越好”简单回答。合适的材料、结构和加工，需要共同满足保护、操作和品牌呈现。

这样的开发方式，让客户有机会从采购单价之外评价供应商：材料是否用得合适，产品是否保护可靠，包装是否便于操作，交付是否能够持续兑现。

采购纸张的成本，只是客户整个使用成本的一部分。

对纸厂和包装企业，这意味着技术团队不能只研究出厂参数，还要知道纸张进入客户产品以后，哪些性能真正影响使用，哪些投入能够带来改善。

规模仍然需要资本纪律。Smurfit Westrock披露，2025年经营活动现金净流入约**33.9亿美元**，资本支出约**21.9亿美元**，两者差额约**12亿美元**；同年也关闭了一批高成本或低效

率产能。

研究资料：2025年度业绩。

头部企业同样要选择：哪些能力值得继续扩大，哪些资产需要调整。工厂数量提供了基础，却不能替代这项判断。

国际纸业：

走向全球，也要做好本地生意

国际纸业2025年报列示收入**236.34亿美元**，并披露在美国拥有**159家包装加工厂**。收购DS Smith后，集团又扩大了欧洲包装网络。

研究资料：2025年报。

它公开提出的“约**400公里**”竞争范围，让全球化有了一个更具体的解释。

对客户而言，全球供应商的名字很重要，但每天面对的仍然是本地生产：包装能不能准时到货，规格变化时能不能响应，出了问题能不能迅速处理。

如果采购价降低，却换来更多产线调整或交付风险，客户的综合成本未必下降。

当包装已经适配客户的产线与多地工厂，更换供应商也需要重新确认规格、生产和交付。可靠的服务，有机会把普通订单关系变成更深入的协作关系。

研究资料：业务转型与客户服务。

规模把企业带到更多市场，服务让企业留在客户身边。

国际纸业的投资选择，也体现了客户需求对制造的牵引。公司为Selma箱板纸厂披露的**2.5亿美元**升级项目，目标是为重点客户提供更轻量、更高性能的纸种。

研究资料：投资与转型介绍。

这让扩产的问题进一步具体化：新增能力为谁服务，要解决什么问题，怎样进入客户的加工和使用体系？

同时，集团也在做减法。它于2025年完成DS Smith收购，又在2026年1月完成全球纤维素纤维业务出售，进一步聚焦包装。

研究资料：收购与业务资料、出售完成公告。

扩张和退出可以服务同一个目标：把有限的资金与组织能力，放到更适合自己的业务上。

这条转型路径仍需接受经营检验。国际纸业2025年持续经营亏损约**28.38亿美元**，其中包含大额商誉减值、加速折旧及重组费用；公司披露的自由现金流为负**1.59亿美元**。

研究资料：年度利润与现金流。

客户网络与业务聚焦是重要能力，能否形成持续回报，还要看经营改善和资本投入的兑现。

王子控股：

让资源与材料技术打开新应用

王子截至2026年3月的完整财年，集团收入约**1.862万亿日元**。按对外销售收入计算，印刷与信息用纸业务约占**11.5%**，功能材料约占**11.9%**。它的经营范围，已经不能只用传统纸种解释。

研究资料：年度业绩及分部收入。

集团既有纸浆、种植林、能源与木材加工业务，也经营瓦楞箱、折叠纸盒、纸袋和液体包装，并将能力延伸到特种纸、成像材料、胶黏产品及薄膜。

研究资料：业务结构。

上游资源使企业对供应和成本有更多主动权；材料与加工技术，则帮助这些资源进入不同用途。

具体到产品，王子2025年3月公告：旗下Oji F-Tex的铝蒸镀纸SILBIO ALBA，被选用于GEOPACK向咖啡烘焙商销售的咖啡豆包装袋。

公司介绍，该材料的功能设计兼顾阻氧、阻水汽和遮光；GEOPACK将其制成平底袋，兼顾货架上的直立展示与邮寄销售。王子提供材料，制袋企业完成包装结构与应用。

研究资料：咖啡豆包装公告。

一包咖啡背后，客户考虑的已经不只是基纸价格，还有防潮、保香、展示和配送。材料开发与包装加工，需要共同回应这些要求。

这个案例让“应用升级”变得具体：围绕同一种纸基，增加客户需要的功能，再与加工伙伴把它做成可以使用的包装。

资源决定一部分成本，应用打开新的价值空间。

对中国企业，值得思考的不是是否拥有同样规模的森林，而是现有的纸种、涂布、加工或客户积累，能够支撑什么新的产品。

当然，业务延伸也需要经营约束。王子最新完整财年的营业利润同比下降**48.9%**，经营活动现金净流入为**1,133.76亿日元**。业务跨度提供了发展方向，却没有取消成本、周期与资本配置的难题。

研究资料：年度利润与现金流。

借鉴巨头，先看清自己的优势能在哪里发挥

三家企业的路径不同：Smurfit Westrock把制造网络与包装开发连接起来；国际纸业聚焦包装，强化区域客户服务；王子沿资源与技术积累，延伸材料和应用。

甚至同一件事，也可能有不同选择。国际纸业收窄业务边界，王子经营多个材料领域。判断的尺度，不是环节越多越好，而是这些能力能否与自身优势、客户需求和资本投入相匹配。

对中国造纸、涂布与包装企业，**研究巨头，不是复制它们的体量，而是看懂自己的专业怎样进入客户的产品。**

原纸企业要理解下游加工，涂布企业要理解功能层与原纸及成型的配合，加工企业要把终端使用要求带回材料和工艺选择。

专业人员因此需要参与应用定义与验证，而不只是在方向已经确定以后，负责把项目做出来。

降本仍然重要。同时，也值得把客户需求、应用数据和试验条件交给专业团队，让他们有机会开发客户愿意持续选择的新产品。

这不要求所有环节都归一家企业所有。纸厂、材料企业与加工伙伴可以围绕明确的产品目标，共同验证使用表现是否改善、制造过程是否稳定。

下一轮投入之前，值得先问：客户需要什么？我们的优势能解决什么？这份改善，怎样形成持续回报？

博碳包装愿与造纸、涂布和加工伙伴，把现有原纸优势、功能材料与设备条件放回具体应用中研究。从一种擅长的纸、一个明确的使用问题出发，把协作做成有价值的产品。

真正值得做大的，是客户需要、能够稳定交付，也经得起经营账检验的能力。

博碳包装·产业洞察·研究说明

本文由博碳包装依据企业年度财报、正式公告与公开应用案例独立研究整理，核验截至2026年10月10日。Smurfit Westrock与国际纸业采用2025日历年度，王子采用2025年4月至2026年3月财年，金额保留原币。本文供产业研究学习，不构成投资或采购建议；如需修改、说明或删除，可通过本公众号联系，我们将在收到后24小时内核查处理。

博碳观察数据与核验来源

Smurfit Westrock | 2025年报

Smurfit Westrock | 2025年度业绩

Smurfit Westrock | Andersen充电器包装案例

国际纸业 | 2025年报

国际纸业 | 业务转型、客户服务与投资

国际纸业 | 全球纤维素纤维业务出售完成公告

王子控股 | 截至2026年3月的年度业绩

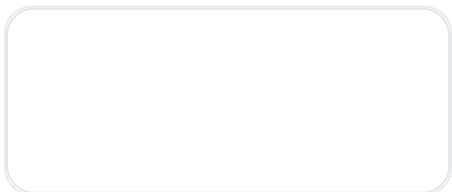
王子控股 | 业务结构

王子控股 | SILBIO ALBA咖啡豆包装公告

阅读原文

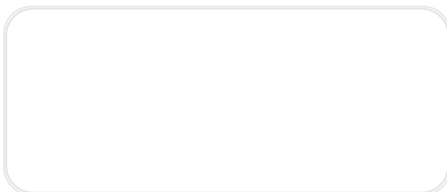
[← 返回行业洞察](#)

相关文章



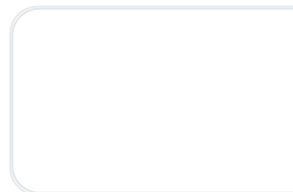
2026-10-01

国庆 | 从中国的一张纸，到世界的日常生活



2026-09-29

哑光阻隔，留住纸感：看懂博碳PHA的长期竞争力



2026-09-24

水涂纸的下一场竞争：同层，长期价值差在哪里？



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](#)