



数字转型，一纸万金：造纸与包装行业的变迁与未来





作者：洪晟, 孙俊信, 赵钦, 李醒龙

回顾与展望

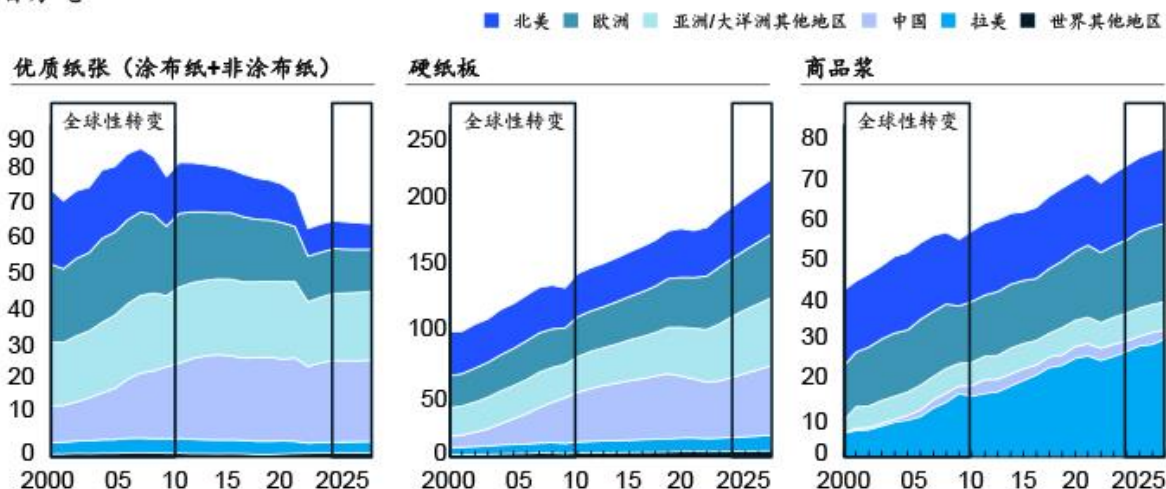
我们以十年为一个阶段，对过去二十年和未来十年的发展状况进行了探讨。我们发现，每阶段的消费群体、创新需求和行业结构都存在相似之处和差异性。

2000~2010 年：需求变化与产能迁移阶段

受包装需求变化和产能迁移的影响，该阶段纸企的关注重点为降本和包装尺寸优化。与此同时，行业整体的产能分布出现全球层面的南移和东移，包括中国在内的亚洲市场及拉丁美洲涌现出的大批新产能（见图 1）。欧洲和北美企业也相应开展了一系列并购重组，以维持在全球市场上的竞争力

图1：自2000年至今，林纸产品的生产区域大幅转变

百万吨



McKinsey & Company

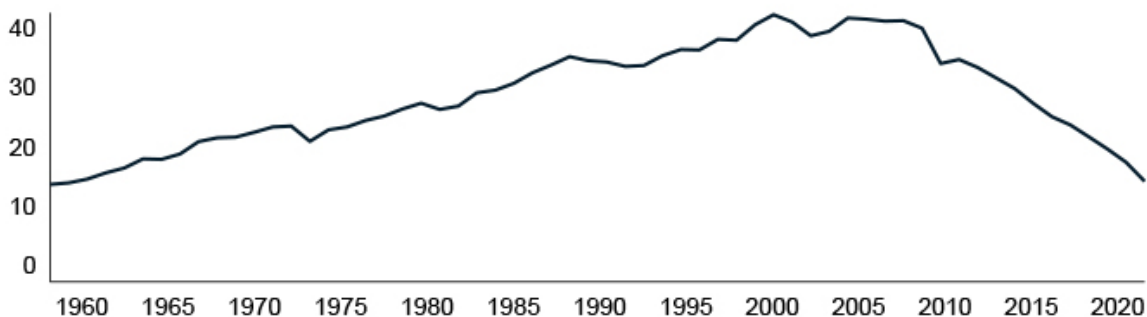
资料来源：RISI (2021年6月)

2010~2020 年：产品结构调整阶段

这一时期见证了文化纸市场的衰落（见图 2），以及随之而来的产能转型和生产线停产。由于进口回收纸存在质量低下、污染严重等弊端，政府多次加强了对进口回收纸的管理。2017 年颁布“禁废令”后，经过几年的发展，废纸进口已被彻底叫停（见图 3）。全球对原浆的需求大幅增加，产能也相应提升。

图2：印刷用纸的减少导致了行业进入转型和资产出售

全球新闻纸消耗
百万吨

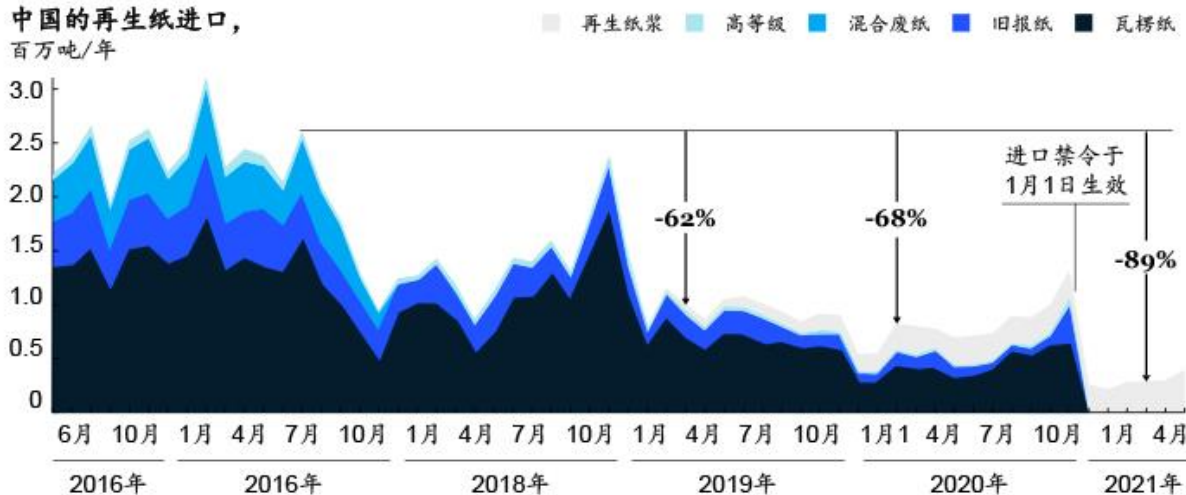


McKinsey
& Company

资料来源：粮农组织统计数据库

图3：中国对再生纸进口的禁令于2021年1月生效，而再生纸浆目前为止尚未弥补上缺口

中国的再生纸进口，
百万吨/年



McKinsey
& Company

1. 1月20日及2月20日被共同记为1月和2月。这些数字除以2，因此1月和2月20日的的数据相同
资料来源：RISI World Recovered Paper Monitor. (2021年8月)

2020~2030年：可持续和数字化阶段

新冠疫情的暴发让人们再一次意识到可持续发展和数字化转型的重要

性。在这一时期，造纸业亟需关注这两大发展重心。当然，新阶段与新形势会给造纸业玩家带来新的挑战 and 机遇。赢家有望趁势而上，快速扩大优势，落后者则可能处于被动局面，不得不再次转型甚至停产。

如何紧跟数字化与工业 4.0 的脚步

受新冠疫情、地缘政治等因素的影响，供应链屡屡受创。面对诸多不稳定因素，生产制造行业亟需重塑竞争优势，数字化和工业 4.0 变革也日益紧迫。我们认为，数字化转型将给造纸行业玩家带来巨大机遇和挑战。

数字化转型如何落实

企业的数字化转型面临战略与执行层面的诸多挑战。我们的调研结果显示，在战略层面，44%的企业认为全面部署数字化转型的成本过高，且数字化转型的效益难以在短期内显现和量化；41%的企业认为，数字化转型未通过试点进行价值测算是一大掣肘因素；32%的企业认为，自身资源不足以支撑数字化用例的全面推广。

在执行层面，45%的企业认为自身人才与知识储备不足；27%的企业对物联网架构的可扩展性缺乏足够了解；23%的企业指出，供应商只愿意资助试点，不愿意资助推广部署；22%的企业难以在众多平台中抉择；18%的企业承认当前领导层支持力度不够。

根据我们对企业数字化转型常见问题的了解，并结合过往数字化转型案例的成功经验，我们认为，在战略与执行层面做到以下几点，将显著提

升企业转型的成功概率（见图 4）：

图4：企业数字化转型须在战略层面布局，执行层面着手，提高转型成功概率

战略层面	执行层面
绘制清晰的全流程转型路线图	制定清晰的组织和人才战略
由业务主导，树立ROI意识	建立内部学习中心，向全员开放
根据潜在成效和战略价值有效分配资源	建立清晰的数据战略和可扩展的物联网架构
	寻找生态圈合作伙伴

McKinsey
& Company

数字化转型带来巨大发展潜力

未来 5~10 年内，纸企将面临数字化转型的分水岭（见图 5）。成功的数字化转型能为企业带来 10%~14% 的成本节降，并将 OEE（设备综合效率）提升 5%。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_52290

