

组织创新



转型时期的企业战略选择和市场布局

李洪信
山东太阳纸业股份有限公司董事长

目前中国经济已经进入新常态，经济发展的动力正从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。新旧动能已经进入迭代更替的关键时期。受宏观经济影响，造纸行业的复苏依然比较乏力，部分产品过剩的现象还比较突出。面对新形势，企业该如何更好地发展？怎样有效地化解过剩产能？企业的发展与生态环境如何更好地平衡？相信大家都比较关心这些问题。下面我就从这三个方面与大家共同探讨。

不忘初心，坚守主业不动摇

面对新形势，企业该往哪个方向走，怎样能够实现更好的发展，这个问题不经过一番深思熟虑，很难回答。但是，不论从哪个方向走，企业都不要忘记刚出发时的梦想，不忘初心方得始终。中外能够基业常青的企业，都有一个共同的特点，就是心无旁骛、矢

志不渝地坚守主业。当然，坚守主业并不是一成不变，而是不断拓展和延伸，不断与时俱进。在坚守主业的基础上，拉长产业链条，实现产业链上产品的多元化、差异化和价值最大化，提升企业的核心竞争力，最终实现更加优质、更加高效和可持续的发展。

优化升级，实现可持续发展

新的形势下，一个企业不能一味地追求规模的扩大和产能的提高，而要更加注重发展的质量和效益，调整和优化好产品结构，使产品更具竞争力。比如产能过剩的问题，就是因为这部分产品没有竞争力。我们也不能期望仅通过需求的增长，来平衡过剩的产能。而更要立足于供给侧自身的改变，通过不断优化产品结构，建立起能够给公司带来持续盈利的产品结构或组合。



太阳纸业从2012年就开始了转型升级，大的方向就是在坚持造纸主业不变的基础上，进军生物质新材料和快速消费品领域，把生物质精炼、生活用纸快消品作为新的发展方向，力争在未来几年内在企业利润构成中，达到造纸、生物质新材料和快消品比例分别占到40%、30%和30%，也就是在企业的利润中造纸占40%、生物质新材料占30%、生活用纸快消品占30%，形成相互支撑、齐头并进的四三三产业格局，更好地适应大的经济环境。我们坚信只有不断适应市场变迁，才能成就百年基业。

另外，太阳纸业把创新作为转型升级的驱动力，提出了“改善就是创新”“换个方向争第一”的发展理念，深入推进极致创新、管理创新、模式创新。特别在新产品的开发上，太阳纸业致力于研发生产满足客户需求高质、高效、产业化的产品。专注产品的创新和产品的品质，改善行业内同质化严重的问题。如太阳纸业推出的轻型纸、天然纤维素、无添加的产品，就是创新差异化的一部分体现。市场反映也比较好。

在国内不断进行优化调整的同时，太阳纸业也进一步加快了走出去的步伐。在目前行业低迷的情况下，走出去未尝不是一条好的出路。欧美的一些造纸强国由大变强的过程，实际上就是逐步走出去的过程。特别是目前国家提出了“一带一路”的发展战略，为中国企业走出去提供了更多的优惠政策和便利条

件。太阳纸业从2008年开始实施走出去的战略，在老挝建设原料林基地。经过8年多的努力，现在已取得较好的效果，树木的长势超出了预期，2016年下半年太阳纸业将在当地配套建设纸浆厂。未来我们计划在老挝打造一个集生态环保、低碳节能、科技创新、循环经济于一体的造纸工业园区。国家在国外建设园区也有相应的支持，老挝政府也基本同意我们这个园区的建设。

太阳纸业在美国的70万 t/a 生物质精炼项目也在稳步推进中。我们也欣喜地看到，其他一些造纸企业也开始在国外建厂，中国的造纸装备和产品已经成功出口到了欧洲、非洲、亚洲的多个国家和地区，可以说随着“一带一路”战略的提出，中国的造纸企业正在为全球造纸行业的发展贡献着各自的力量。

当然，“走出去”说起来容易，但并不会立刻就能见到效果。在“走出去”的过程中会遇到各种各样的挑战，有成功，也可能会有失败，要做好长期作战的思想准备，保持良好心态，放慢脚步，一步一个脚印地踏实推进，适应目标国的文化和法律，与他们相融相合，这是一个非常漫长的过程。通过这样一个过程，可以锻炼我们各方面的能力，也为我们实现企业的国际化奠定了一个好的基础。

在第二部分，谈了优化升级，实现可持续发展，以及响应国家号召“走出去”，为更好地发展奠定一个好的基础，下面我们谈一下环保问题。



保护生态环境，走循环经济之路

“绿色”是企业持续健康发展的必要条件，也是国家“十三五”规划确定的五大发展理念之一。当前，加强生态环境保护已成为社会各界的共识，太阳纸业在30多年的发展中，始终把环保作为一项“生命工程”。截至2015年底，太阳纸业累计投入40多亿元用于环境保护项目，在产量提高近4倍、利税增加7倍的情况下，主要污染物排放量减少了90%以上。

在废水治理方面，太阳纸业按照分级处理、循环利用的模式，达到了世界领先水平，排放废水 COD_{Cr} 达到30 mg/L以下。在大气污染治理方面，太阳纸业完成了自备电厂改造，使大气污染物总量削减了70%以上，达到了山东省大气污染物排放要求，2016年太阳纸业又投入近4亿元，确保到年底实现山东省的超低排放标准。在固废治理方面，太阳纸业全部实现了固废的资源化利用。另外成功地从溶解浆的废液中提纯出了木糖醇，实现了循环经济。目前太阳纸业正在研发从制浆废液中提取相关元素，加工成产品，项目

一旦成功将产生巨大的经济效益和环境效益。目前这个项目的中试验进行得非常顺利。

多年来的环保治理实践使我们深刻认识到，严格的环保标准对于一个守法、有责任、敢担当的企业来说，是一个促进和推动。太阳纸业的发展也进一步证明，环保促进企业发展，企业发展又推动了高标准的环保治理。这是一条良性的循环发展之路。在环保治理方面，要有大格局和长眼光，实现企业发展与生态环境的和谐共处。也就是说建设一个环境友好型企业。

各位嘉宾，面对新的形势，我们要不忘初心，奋力前行。对于太阳纸业来说，还在不断探索很多领域，我们将要始终坚持内涵式绿色发展之路，坚持在发展中调整，在调整中转型，在转型中提升，实现有质量、有效益、不留后遗症的发展，稳步推进“四三三”发展战略，努力把太阳纸业打造成可持续发展、受人尊重的世界一流企业。

同时也愿与行业同仁一道，通过大家不懈的努力，推进中国造纸由大国向强国不断迈进。■

