

青岛制造  
新力量

# 海藻炼宝二十秋

## 明月海藻集团董事长张国防耐住寂寞打造世界最大海藻生

编者按

□文/图 半岛全媒体记者 娄花

实体经济是国家的本钱，做大做强制造业是完成工业化、筑牢实体经济经济的必由之路。第十一次党代会以来，青岛始终保持战略定力，持续向供给侧结构性改革聚焦、发力，推进创新驱动发展，实体经济“逆势飞扬”，形成独有的“青岛特色”。“实体稳则经济稳，抓实体经济在任何时候都不能动摇。”省委常委、市委书记李群表示，在这一轮宏观经济下行周期中，青岛能够稳中有进、进中向好，很重要的一点就是高度重视实体经济，特别是对制造业紧盯不放，早抓、早调、早转，经济结构、产业结构不断升级优化，让青岛的“家底”越来越厚实。

在这座有着百年现代工业基因的城市，“青岛制造”的“本钱”尤其体现在有一批优秀企业在支撑，有一批具有危机意识和创新意识的优秀企业家领军。从海尔、海信、青啤等“老五朵金花”到中铁四方、明月海藻、特锐德等“新五朵金花”，青岛企业围绕“互联网+”“海洋+”等，变革观念，传承创新，在经济发展新常态下成功突围，“青岛制造”的品牌也越擦越亮。即日起本报开辟专栏，推出半岛独家融媒策划，选取代表企业，解码青岛制造的转型突围之路。

扫码关注半岛  
独家融媒策划



半岛客户端



半岛网



半岛官方微信



半岛官方微博

因海而生的青岛，聚集了全国三成的海洋科研机构，拥有五成的海洋高层次科研人才队伍，发展海洋产业得天独厚。“海洋经济的大潮已经来到，海洋生物产业将迎来一个爆发期，我们要乘风而上，破浪远航。”青岛明月海藻集团有限公司董事长张国防说。成立于1968年的这家企业原旨在提取“碘”防治当时频发的“大脖子病”，如今搭上“海洋+”的东风，凭借科技创新已在海藻产业中开辟出了新天地，成为行业顶尖级企业，被誉为青岛“新五朵金花”之一。

一根小小的海藻延伸出一个巨大的健康产业。科技不仅改变海洋产业，还奠定了明月海藻的地位：世界最大海藻生物制品企业，2016年公司完成销售额35亿元，同比增长10.2%，利润同比实现翻番增长，实现逆势增长……这朵“海洋之花”成为青岛蓝色经济发展的缩影。

### 点藻成金 小小海藻身价增了近300倍

如果不是亲眼所见，你可能不知道，一棵小小的海藻能延伸上百种不同的产品，口香糖中的甜味剂、化妆品中的保湿剂等，都是海藻的功劳。

“这是我们新研发的海藻产品，可以试用一下。”在刚刚被评为国家AAA级旅游景区的明月海藻科技馆，张国防一遍又一遍地向来自海内外的客人介绍着一棵海藻如何经过层层加工、提取，生产出海藻酸盐、功能食品、化妆品、保健品等，并拿出引以为傲的新品让参观者试用。

工作人员把一块海藻纤维医用纱布放入仿血液成分的溶液里，然后拿出来放在记者手背上，纱布立刻变得透明湿润，表面形成了类似果冻的胶状物体，摸起来滑滑的。跟普通创可贴用的纱布不同，这种用海藻制成的纱布，具有高吸收性，可以吸收大量伤口渗出物，出血的伤口不会再跟纱布粘连在一起，而且还能促进伤口愈合。

这种神奇材料的成分之一便是海藻的提取物——海藻酸盐，它成功打破了国外企业垄断高档医用材料的历史。

目前，明月海藻的海藻酸盐年总产量已达到1.3万吨，国内外市场占有率分别达到33%、25%以上，海藻酸盐等主导产品产量稳居世界第一，成为全球规模最大的海藻生物制品企业。

“作为海藻的代表，一吨海带的市场价为0.8万元，提取加工成海藻酸盐价值提升到1.6万元，将其再加工为海藻酸盐纤维附加值提升到8万元，继续加工成海藻酸盐医用敷料的市场价值将达到240万元，比海带原价值提高了近300倍。”张国防感受到依靠海洋科技延伸价值链，小小的海藻已经创造了巨大的经济效益。

不仅如此，利用海藻研发的可植入人体的组织工程材料每克价值超过3000元，是黄金价格的10倍。据介绍，目前该材料已进入中试阶段，届时可为实体肿瘤介入栓塞手术、心脏植入原位修复、帕金森氏综合征治疗等提供方便。

“最终的产品不但在经济价值上实现大突破，还能应用于医药领域，其社会效益也极为明显。”张国防介绍说，以前明月只是进行原材料加工，而国外企业则利用明月产品开发出高附加值产品。逐渐意识到这一点之后，该集团成立了自己的化妆品公司，增加

了一条海藻面膜及膏霜类化妆品生产线。

“企业发展，必须有自己的‘杀手锏’，即在行业上要敢为人先，在技术上抢占制高点。只有不断地进行科技创新，企业才有生命力和竞争力。”这是张国防带领团队走在创新最前沿的动力。

### 痴心一颗 他多次拒绝房地产诱惑

现在明月海藻的客户已经遍布全球，包括一批食品巨头和知名化妆品公司，它们都因为在产品中添加了明月海藻公司从海藻中提取的生物活性物质而使其产品品质变得更加非同凡响，这是张国防没有想到的。

19年前与海藻的结缘让张国防痴迷上这份事业，军人家庭出身的张国防，1982年从山东化工学校毕业后，在那个大学生还是稀缺资源的年代，由于年轻懂专业，一路脱颖而出，从工厂技术科长、外经贸委办公室主任做到副镇长。

到了1998年，中国正掀起改革开放的浪潮，一个背负沉重包袱的老国有企业——黄海海藻工业公司处于半停产状态。原胶南市政府最后决定整合资产，将企业改制成一家有限责任公司，荣成渔业合作社通过债转股，控股51%，其余股份为原胶南政府国有股，并由政府任命一名总经理。37岁的张国防被选中，从原泊里镇副镇长的位置“空降”到明月海藻。

困难远比想象中难。“我刚到的第一天就收到国外客户的投诉，厂里一半人都下岗待业，车间里乱成一团。”摆在张国防面前的首个重大选择是，老公司单纯的碘、胶、醇“老三样”产品显然不足以使这个企业获得重生，那什么途径可以？

这时，张国防对于行业的精深研究得出结论：“面向海洋，精耕蓝海”，不管社会发展经济板块如何变动，必须紧紧围绕海藻资源和企业自身优势，通过科技研发和艰苦奋斗，闯出一条实体经济的生路。就这样，新班子的探索开始了。

改革初期，资不抵债“老黄海”的阴影，影响了不少业务。作为领头人，张国防先是要销售部门积极应对投诉，宁可赔钱也要重塑信誉；自己亲自跑客户，倾听他们的抱怨和要求，稳定客户资源；员工要辞职，他亲自谈心留人……就这样，事业见成就，一年扭亏为盈，两年翻一番，五年翻两番，五年职工收入增长了116%。

经历了五年的风风雨雨，明月公司走出了困境，此时的大股东荣成渔业合作社主动要求退出。2003年3月，在政府支持下，包括张国防在内的9名企业高管举债买下了荣成渔业合作社所持股份，后来又买下原胶南市政府被银行查封的法人股，完成了明月海藻的民营化改制。

产权制度改革结束之后，张国防开始重点攻克创新制度改革。他认为，公司既不能因守旧而等死，也不能盲目扩张而找死。“说一千道一万，技术不到位全白搭。”张国防要求明月人狠抓技术科研，2003年新上3条医药级产品生产线，2006年被国家认定为“国家级企业技术中心”……

2003年前后，房地产业刚刚兴起，注册一个房地产公司相对容易，有的企业家就找到张国防想一起合作开发。但彼时公司百业待兴，张国防日夜兼程根本无暇顾及，便放弃了。2006年，他再次有机会成为一名开发商，但为了如痴如醉的海藻事业，张国防再次放弃。

2010年明月公司老厂区搬迁改造，商

业开发的巨大价值，如果“明月”自己开发或合作开发，定能大赚一笔。但张国防依旧放弃了：“我始终认为，人的精力是有限的，术业有专攻，明月还是需要‘痴迷’主业。”

经过不断研发，明月海藻目前主要从事海藻酸盐、功能糖醇、海洋功能食品、海洋生物医用材料、海洋化妆品、海洋生物肥料等六大产业的研发与生产，是山东半岛蓝色经济骨干示范企业、中国海藻生物行业的领军企业，也是目前全球最大的海藻生物制品企业。

### 创新“海藻+” 打造海洋健康生活方式

无论走到哪里，张国防的包里总会放上海藻类产品，让认识的人都用一下，“这是海藻研发的么么冻，针对年轻人开发的，现在年轻人想吃好东西，又不想长胖，吃这个就可以，既减肥还没有副作用。”张国防深深地认识到口碑的重要性，把身边的人都当成自己的潜在客户。“互联网思维的核心就是用户思维，基于互联网时代的发展变化和消费者的需求变化，尤其是健康中国2030规划的实施，我们坚持从引领消费需求升级进行战略布局。”他全面创新“海藻+”理念，通过海藻+医用材料、+功能食品、+护肤美颜、+生态农业等，围绕人们生活的“食、用、养、护、享、健”等各个方面，开发出一系列基于海洋、健康的产品，全面引领现代消费转型升级，并创新建立“品牌一体化、文化标准化、服务系统化、发展连锁化”的商业运营模式。

目前，公司已经在河北、山东、青岛、天津、河南等地开设近20家体验店，预计2017年将达到100家，总体规划在5~10年内建成5000家海洋生活家体验店，通过从海洋文化理念、海洋健康产品、健康生活方式、连锁运营模式等各个层面进行打造，为人们提供从精神到物质、再到行为的一整套健康解决方案，形成具有明月特色和海洋特色的“海洋健康生活新方式”健康服务品牌。

### 5年目标 销售额破百亿，择机上市

百舸争流千帆竞，敢立潮头唱大风。张国防身上有这股子冲劲，每走一步都能紧跟国家的大战略，不论是海洋强国战略、健康中国战略，还是“一带一路”战略，他都把住了风口。

在企业内部，张国防制定了“一中心三基地”的产业发展格局。投资3亿多元打造国家级海藻生物科技研究中心，形成了集科研、科普、体验、文化、展示、旅游、营销等多种功能于一体的商业综合体，先后承接青岛市、西海岸大、中、小学生科普教育和社会团体参观达5万人次，荣获全国科普教育基地、全国海洋意识教育基地、国家AAA级旅游景区。

“当前，随着中国制造2025战略、‘一带一路’战略、十三五发展规划的实施和国家供给侧结构性改革的推进，包括海洋生物产业在内的蓝色制造业迎来千载难逢的发展机遇期，特别是健康中国2030规划的实施，到2020年大健康行业将达到8万亿，到2030年达到16万亿市场规模，成为国家新一轮经济发展的风口。”张国防自信地说，他的下一个目标是带领明月实现产业结构的再优化、再升级，大力开发基于海洋活性物质的健康终端消费品，着力培育新的经济增长点，力争用五年的时间年销售额突破百亿，打造全球海洋生物制品领域最优秀的企业，择机上市。