

安徽

# 民营企业企业家口述史

## 把安徽板材“铺”向世界

口述人 李伟

### 人物简介

李伟，安徽东大木业(集团)股份有限公司董事长。企业深耕木业深加工与环保型复合地板制造，通过 ISO9001、ISO14000、美国 CARB、欧盟 CE 及 FSC 产销监管链等认证；为国家农业产业化、国家林业产业化龙头企业与国家林业标准化示范企业。



扫码观看视频

### 车灯一晃，命运急刹，我重新寻找出路

很多人现在见到我，总爱说一句：“李总，你做得不错！”我听着笑笑，但心里清楚，这条路不是“规划出来”的，是被现实一脚踹出来的。

我最早干的是客运。那时候跑宿州、淮北一带，开着中巴车拉客，日子不富，但能维持一家人的开销。家里孩子多，三个小孩嗷嗷待哺，挣来的每一分钱都得掰开花。

后来出了交通事故——车不是我开的，是我把车租给别人跑的。可一出事，压力、赔付、纠纷，哪一样都跑不掉，你还是得扛。那一刻我第一次强烈地意识到：靠一辆车讨生活，太悬了。

正好那阵子我回老家顺河，车就停在家门口。村里来了个江苏邳州的人，姓丁，在我们这边搞杨木旋皮。我跟他熟，见面就问：“丁叔，这个行业到底能不能挣钱？”他一句话把我点醒——一天能赚五千。

五千这个数，当时对我来说太大了。我第一反应是不信，但又不甘心错过。我就追着问：哪里做得最多、最成熟？他说江苏邳州官湖镇。

第二天，我就把手头的事顶一下，坐绿皮车走了。从宿州到徐州，再转到邳州，下车还得坐三轮车、中巴车，一路折腾到官湖镇。到了那儿，我不是听他说，我得自己看。我租三轮车跑厂子，一口气看了五家：机器怎么转，蒸汽怎么冒，压机怎么合，板子怎么出，钱是怎么结——我都盯着看。

第一个带我看的厂，是当地一个村书记办的，名字我到现在都记得，叫丁朝山。对方当场跟我说：“小李，你在你们那干，一天能赚五千。”我听着心跳加快，嘴上说：“我再看看。”

当天我就回宿州。回到家，我跟弟弟说：“这行一天能赚五千。”弟弟一句话把我怼回去：“你说梦话！”我也不争，直接来一句：“不信？咱开车去。”第二天我开着中巴车，把弟兄几个、我父亲、同学一起拉上，七八个人再去看。看完回来，弟弟不吭声了。

但我没急着买设备。我先把账算清，原料从哪来、产品卖到哪、回款周期多长、最坏情况能撑多久。想明白了，我才敢下手。

### 砖墙矮，瓦顶薄，乡亲们的信任不能辜负

1995年夏天，我开始正式筹备建厂。旋切机一台原本要十万，我一口气谈两台，把价谈到七万多。设备定下来，我让弟弟先去学：怎么开、怎么换刀、怎么磨刀、怎么调。弟弟原来学修车，手上有劲也有心，学了十来天，回来就能顶上。

厂房更是“从无到有”。起步的时候，我用空心砖砌墙，不到三米高，上面搭石棉瓦，就算车间。地面没地坪，晴天一脚灰、雨天一脚泥。机器装好那天，蒸汽一冒，我心里踏实了：再简陋，至少能转起来。

但真正难的，是周转。板材这行，一头是原料，一头是回款，中间隔着生产、物流、账期。钱一断，机器先停；机器一停，人就散；人一散，客户也就走了。

那会儿我手里没多少钱。卖车也就凑了六七万，加上东拼西凑凑到十万，买设备、搭厂房，钱很快就用完了。可没有原料，一天都做不了。

我到现在都记着乡亲们那份信任。很多树砍了，急着变现，但市场不好，他们干脆把木头先送到厂里：“你先用着，卖了板子再给。”

我就给自己立了死规矩：只要我手里有钱，先把供料的账结了。第一年年底我卖了板子回来，就陆续给乡亲结账。厂里堆不下，木头一直从厂门口堆到家门口，过年那阵子一算，收的原料都几十万。乡亲不怕我跑，是因为我是本土人。更关键的是，他们看到我“说到做到”。

为了把生产和销售跑通，我还专门从邳州高薪请过一个“老师傅”来管技术，带我跑市场。那时候我一个月给他四千块，他直摆手：“太多了。”他带我去浙江嘉善跑销售，教我怎么选客户、怎么谈价格、怎么把质量说清楚。不到一年，他说：“李伟，你啥都懂了，我也该回家了。”他走之前还跟我说：“你这人，钱给得太实在。”我听着心里热——创业初期，肯给你带路的人，都是恩人。

第一年下来，我净赚七十万元。对今天不算什么，但对当年的我来说，那是我真正意义上的“翻身信号”。我知道这事能干，而且能干大。

### 弟弟少的那几根脚趾成了我一生的『警钟』



李伟

安徽东大木业(集团)股份有限公司董事长

钱亏了还能再挣，人要是出事，一辈子都过不去。

我们建厂房时出过一次事故，直到现在我想起都后怕。厂房南北七十米长，二十多米宽，梁上用三角铁焊的铁梁。梁一拉一拽，铁梁歪了，房梁就倒了下来，砸伤了好几个工人。有的鼻子都砸塌了，满脸是血。我站在现场，腿都软了：这不是亏钱，这是要命！

受伤最重的是我弟弟。房梁落下去，几个脚趾头当场就砸碎了。我第一反应就是救人。先送县医院，再看伤口不对劲——接不上、发黑坏死，我心里一下沉到底。后来我又把人送到南京的医院，医生看完就说：“再晚来几天，

就得从脚背往上截了。”那一夜我一眼没合，脑子里翻来覆去就一句话：要是他真截肢了，我这辈子怎么交代？

最后的结果是，腿保住了，但中间三根脚趾没保住，只剩大脚趾和小脚趾。弟弟咬牙挺过来，能走能干，可那道伤，是我们一家永远记着的教训。

也是从那以后，我对“安全”和“质量”的理解彻底变了。以前你可能觉得安全是规矩、质量是指标，经历过那一刻你才知道，它们是命，是家庭，是企业能不能继续走下去的根。我们后来在管理上花了很多“看不见的钱”：培训、巡检、工艺纪律、现场标准化——这些平时不显眼，但关键时刻能救命。

### 一间展厅，替我敲开了世界的门



人最容易犯的错，是以为“干成一件事，就能干成所有事”。我就吃过这个亏。

后来我不做木头旋皮了，开始上压机、做胶合板，卖到上海、杭州做装修。我还在南京长江市场租过门面，专门卖板子。2006年前后，一个徐州的贸易公司到厂里看产品，觉得我们做得扎实，就把胶合板卖到了加拿大、美国。我第一次意识到：外面市场很大。

2007年，我决定转向做地板。无锡一个做贸易的朋友跟我说得很直：“胶合板按立方赚钱，地板按平方赚钱，利润高。”我一听就动了心——买地、建厂、上设备，准备大干一场。可偏偏2008年金融风暴来了，合作方撤资，不愿干了。那时我地买了，厂房起了，退一步就是塌。我只能硬扛，找区里协调贷款。那时候多亏了政府帮忙，早期通过抵押贷款给我顶上了两千万，企业才算撑起来。

厂起来了，地板却是外行。生产、油漆、工艺、品控，我一边找人，一边交学费。更大的学费在销售。我们先做内销：在河南、山东开专卖店，搞渠道、搞门头、搞活动。店开起来心里还挺高兴，可账一算，不到半年，亏了六七百万元。那段时间我晚上睡不着，反复问自己：是不是方向错了？是不是我不适合干这行？

后来我想明白：不是我不努力，而是我缺系统。内销要品牌、要团队、要渠道管理能力，一整套打法，我们那时候扛不起。硬推，就是交学费。学费交完了，痛也得认。

企业不能停，我得找出口。我跟弟弟商量，果断转外销。在苏州我认识一个做北美市场的外销负责人，是个女同志。她原来年薪七万，我开口就给十八万。她担心宿州远，交通不方便，也怕“来了一场空”，跟我讲得很直：“你不打定金，我不敢来。”我当场让她发卡号，会计两分钟把十万定金打过去。很多人说我冒险，我当时想的是：关键人才你不敢赌，企业就永远卡在原地。

她来了之后给我一个建议：在上海锦江乐园附近租个办公室，做地板展厅。理由是老外从浦东机场下来，打车到锦江乐园很近，第一站就能看样。我听进去就干：租房、装修、摆样品、做结构。展厅装好，美国客户来，第一站就到上海看样，第二站再到宿州验厂。客户带着样块来：颜色、木种，橡木、桦木、榉木……我们按样打样、上漆复核，一轮轮过。最后对方拍板，下单，付了30%的定金。那一刻我心里特别踏实，这条路走通了。

外销做起来以后，我们甚至跑到洛杉矶找仓库、找展厅，想把服务链条做长。那几年高峰期，厂里七百多人，光工资一个月就要发两百多万，车间从中班到夜班不停。企业做大，压力也更大，你背后是一个厂，是几百个家庭的饭碗。

面向“十五五”，我只想两件事做扎实：一是把安全和质量压在利润前面，制度化、标准化、可追溯；二是把市场做稳，国内做精，海外做成体系，不能靠一两个客户吃饭。

(记录整理：本报记者 卞潘峰 赵雪剑 石大龙 窦振鑫)