

“三种文化”让“百年三沟”香飘万里

辽宁三沟酒业有限责任公司企业文化建设纪实

李明宇 顾威 刘旭

三沟工业园外景

打造“主人文化” 构建外圆内方的精神家园

6月的辽宁三沟酒业有限责任公司厂区绿树红花，空气中飘散着淡淡的酒香，职工在生产车间紧张忙碌，一派生机盎然景象。

具有154年历史的“三沟”已经成为阜新市经济发展的一面旗帜；白酒产量、销量、纳税额、品牌影响力位居辽宁第一，连续多年被国家权威机构评为“东北白酒第一品牌”。2015年，“华樽杯”第七届中国酒类品牌价值200强评议中，三沟品牌价值达41.31亿元，蝉联东北白酒品牌第一名，位列中国白酒行业第47位。

三沟酒业拥有多种荣誉：“全国轻工业先进集体”“中国食品行业质量效益型先进企业”“全国守合同重信用单位”“中国食品安全示范单位”“中国食品行业科技进步优秀企业”“中国酒业文化百强企业”“全国模范职工之家”……

董事长吴铮、总经理吴京耕先后荣获辽宁省劳动模范、阜新市劳动模范。

三沟酒业在“新东北现象”中“风景这边独好”，成为一个非常值得研究的“三沟现象”。善管理、会经营、重品牌、守信用……三沟酒业成功的因素很多，而深入研究，感觉三沟酒业更像有着优雅气质的文化人，举止言谈、行走坐卧、待人接物、为人处事……让人处处感受到她的内涵。这个内涵来自文化，三沟酒业用多年精心打造的三种文化培养了企业优雅而高贵的气质。

三种文化为：主人文化、担当文化、共享文化。他们依靠三种文化，构建起三个精神家园。



拥有6条生产线的白酒灌装车间

2015年夏的一个中午，三沟酒业法律顾问来到公司，急需查找多份资料，并要在下午1时之前传至沈阳营销中心。刚到公司人力资源部工作不到一年的白文杰负责这项工作。他顾不上吃午饭，接到任务后就着手工作，可就在各种所需材料找齐时，网络却出了问题。小白二话不说，顶着30℃的高温，到外面的网吧把相关资料及时传到沈阳。小白工作主动，责任心强，善于学习，是员工培训、微信平台管控、摄影、VI设计、会议主持、音响操作等工作的“多面手”，经常加班加点却从不提加班费。2016年5月，白文杰以高票当选为三沟酒业的三星员工，每月工资增加了1200元。

白文杰是三沟酒业公司打造“主人文化”涌现出来的先进典型，也是员工在三沟酒业当家做主的缩影。

“爱三沟，做主人，闯新路，做品牌”，是三沟酒业的

三沟酒业的团队精神。一个半世纪以来，三沟酒业的发展壮大离不开这种精神，离不开“以企为家”的情感归属，离不开健康向上、创新和谐的“主人文化”。

为了让三沟员工认同“主人文化”，拥有“主人翁”意识，成为真正的家庭成员，多年来，三沟酒业从企业文化构建的3个层面——物质层面、制度层面和精神层面上进行规划，从有形中体现无形，用无形来强化有形，形成富有三沟特色的“主人文化”。

首先，在物质层面上注重营造实体家园，实现“家有所居”。如今，三沟酒业已发展成为旗下拥有多家子公司的集团公司，拥有东北地区最大的白酒工业园和最大的纯粮酿酒基地。无论从产量、销量、销售额、纳税额还是从品牌影响力来看，三沟酒业都已经成为辽宁省最大的白酒产、销、研企业，同时三沟美酒已经走出国门，在韩国各大城市

设有专卖店，并且进入了韩国商店、超市。

其次，在制度层面上注重营造秩序家园。搞好制度建设，实现“事有所规”，注重三沟之家实行“有序化”运作，突出“无情建制，有情执行”。尤其是近年来引入了质量管理体系机制、诚信体系管理机制、标准化体系管理机制、6S现场管理机制、内控体系管理机制、绩效考核管理机制、文化创新管理机制、晋级机制、培训机制等。机制创新为百年三沟新飞跃注入了正能量，让每一位员工在家庭里更好地为三沟之家“尽责、尽力、尽心”。

第三，在精神层面上实现“情有所寄”。三沟酒业开设了多种员工心灵沟通途径，如董事长信箱、微信平台、高管接见日等；每年都组织开展职工运动会、职工篮球赛、演讲比赛、拔河比赛、跳绳比赛、知识竞赛、文艺联欢会等多种文体活动；开展了多项扶贫帮困活动，如慈善救助、工会扶贫等；还开展了员工

生日送三沟生日定制酒活动。所有这些都极大地丰富了“三沟人”的文化生活，营造了“家”的温馨氛围，使“主人文化”润物细无声。

实现人生价值是员工，尤其是青年员工的追求和梦想，三沟酒业则积极为员工实现自我价值铺路架桥。他们开创性地推出了“三位一体”的培训模式和“三型”职业发展通道。“三位一体”模式，即以人力资源部、阜新市三沟职业培训学校和公司工会为工作基点，开展立体型员工培训工作。通过人力资源部组织的内部培训和外派培训、阜新市三沟职业培训学校组织的各类专业培训及工会组织的劳动竞赛、岗位练兵和技能大赛等，帮助员工实现岗位成才。“三型”通道，即企业帮助员工设计了“管理通道、技术通道和星级员工通道”3个成长途径，让每一名员工都能人尽其才，才尽其用，使人生价值增值。

三沟酒业有两句核心广告语。一个是从红山文化源头聚焦出的感性广告语：“一杯坦荡三沟情”。一个是三三丰收聚焦出的理性广告语：“绵劲型白酒典范”。并由此衍生出了享誉中国酒界的“坦荡文化”和“绵劲文化”。“坦荡文化”要求员工做人要“方”，因为“方”才有诚信；“绵劲文化”要求员工做事要“圆”，因为“圆”才能和谐。一方一圆的三沟精神家园，如同一个外圆内方的铜钱一样，这也喻示着三沟酒业“家和万事兴”，这也是三沟酒业154年来长盛不衰的秘诀。

“家”是中国人古往今来的情感归属，从家庭到家族，到国家，中国人以“家”为纽带，安身立命、构建社会、管理国家、世代传承。三沟酒业始建于1862年，是辽宁省首批、阜新市唯一一家百年老字号企业，她的家文化更是为百年三沟的世代祥和、绵延传承作出了卓越贡献。在每个“三沟人”心里，都有着浓浓的三沟情结。三沟不仅是东北白酒第一品牌，也不仅是中国谷物酿酒起源地的瑰宝，她还是员工们精神寄托和前行动力，更是员工们相亲相爱的家园和港湾。他们为之付出、为之奋斗、为之骄傲、为之自豪！

打造“担当文化” 构建创新求进的精神家园

2010年青海省玉树地震，公司“少帅”、总经理吴京耕代表三沟酒业率先向地震灾区捐款10万元；他积极参加团市委开展的“家乡酒、民族情、和谐风、希望工程救助”“关爱留守儿童”“快乐成长计划”“金秋助学”“三沟送温暖、团情进万家”等活动，短短3年时间就捐资200万元；2014年，三沟酒业捐赠辽宁工程技术大学生团4万元，用于开展校园文化活动；同年捐赠阜新残疾人艺术团5000元，用于公益表演。几年来，三沟酒业已先后为慈善及公益事业捐款3000万元以上。

“酒品如人品，做酒先做人”。三沟酒业在做大做强东北白酒第一品牌的同时，也以爱心和行动，不断回报着家乡父老的厚爱，在扶贫济困、慈善助学等公益事业上，诠释着中华民族的传统美德，诠释着一个企业对社会的责任担当。

“担当文化”正是东北这方热土所赋予三沟酒业的深厚文化内涵。

三沟酒业的厂址与著名的查海遗址仅距9公里。作为红山文化源头，这里不仅是中国龙文化的起源地，也是中国谷物酿酒的起源地，更是中国白酒文化的起源地。据文献记载，8000年前的查海部落已经掌握了比较成熟的酿酒工艺，并形成了痛快直爽、豪情万丈的北方游牧部落特有的饮酒风格，而这亦是百年三沟坦荡文化的渊源所在。

“白山黑水天地间，一杯坦荡三沟情。”“坦荡”是三沟品牌的核心价值。坦荡，就是感情深，一口闷！坦荡，就是痛快直爽，活得透亮！坦荡，就是大气敢为，有魄力！坦荡，就是无私奉献，勇于担当！“担当”是“坦荡”的精髓所在，这与三沟酒业“酒品如人品，做酒先做人”企业核心价值观一脉相承。



总经理吴京耕(左一)在原酒车间进行6S检查

三沟家文化的最主要特征就是“担当”。董事长吴铮经常说，企业竞争的外在表现是产品竞争、服务竞争、管理竞争，而这些竞争的实质是企业文化的较量。三沟酒业的“担当文化”，是这个百年老厂长期实践的积淀、升华，是经过筛选提炼形成并倡导的一套优良作风、行为方式及价值观念，是三沟人长盛不衰的传家宝。

有“担当”才会有“主动”，有“主动”才会有“创新”。借势“担当文化”，三沟酒业积极开展“争创学习型组织，争当知识型职工”活动，提高员工的自身素质和三沟酒业的科研实力；积极组织岗位练兵、技能大赛活动，提升员工的技术、业务、管理水平；积极筹划各

类小改小革、修旧利废、技术(管理)创新活动，让每个人都有成为“革新家”“管理者”的机会。

在上级领导的支持下，三沟酒业还成立了“王世伟劳模创新工作室”。由总工程师王世伟担任领衔，技术人员和优秀员工同台唱戏，他们以技能人才培养和科研项目攻关为工作内容，成为三沟酒业创新发展的核心团队。

功夫不负有心人。目前，三沟酒业拥有了“辽宁省省级企业工程技术研究中心”“中国食品发酵工业研究院东北酿酒试验基地”和“辽宁省博士后创新实践基地”。这三项殊荣在东北地区酒类行业中都是唯一的，标志着三沟酒业在白酒酿造、新产品研发、工

艺创新、管理创新以及综合科研水平上，均达到了东北地区酒类行业的领先水平 and 全国酒类行业的一流水平。这让百年三沟站在了新的发展平台上，能够实现产、学、研、用一体化，从而建立以三沟酒业为核心的创新发展联盟。2011年，三沟酒业荣获“全国食品工业科技进步优秀企业奖”，其发酵酿酒新工艺项目荣获“全国食品工业科技进步二等奖”；董事长吴铮和总工程师王世伟分别获得了“全国食品工业科技进步先进科技带头人”称号。2012年，三沟酒业“多粮浓香型白酒加工工艺”获得了国家专利。2014年，“应用有效微生物参与发酵酿酒新工艺”被

评为东北地区唯一的“第二届中国白酒科学技术大会优秀科技成果”。王世伟被评为东北地区唯一的“中国白酒工艺大师”。2015年，在中国食品工业协会白酒专业委员会成立30周年之际，辽宁三沟酒业有限责任公司三沟老窖雪兰酒被评为“1985-2015中国白酒历史标志性产品”，在全国排名第21位，位列东北第1位，成为东北第一代表酒。2015年，三沟团队《从红山文化源头查海遗址探析中国谷物酿酒的起源》辽宁省重大课题顺利结项，为中国谷物酿酒找到了起源地。同年，三沟团队《三沟品牌诉求与推广的实践》课题被评为辽宁省企业管理进步一等奖。

为慈善及公益事业捐款3000万元以上，是三沟酒业对社会责任担当；说主人话，干主人活，尽主人责，是员工对企业发展的担当。



传统工艺酿造车间

打造“共享文化” 构建和谐共赢的精神家园

上下同欲者胜——企业要想兴旺发达，必须上下同心同德，众志成城，而要做到这一点，最关键的是让每一名员工共享企业发展成果，让员工有归属感、获得感。三沟酒业打造“共享文化”，就是要为员工构建一个和谐共赢的精神家园。

在打造“共享文化”方面，三沟酒业主要做了4件事。一是每年都会拿出利润的10%给全体员工涨工资，为了让优秀员工也能享受到干部工资，三沟酒业创造性地实行了星级员工评比制度。星级员工级别分为三星级、四星级和五星级，三星级员工享受公司中层副职待遇，四星级员工享受公司中层正职待遇，五星级员工享受公司副总待遇。每年5月评出15名星级员工。

星级员工待遇可比中层干部，甚至公司副总，这在辽宁省企业中也没有第二家。为了真正体现多劳多得，公司在包装车间实行了计件工资，同时还有瓶耗奖、质检津贴、技术津贴等；酿造车间则有人管津贴、质量奖、超产奖等；行政科室还设立了减员增效奖。干得多，干得好，收入水涨船高。如此分配制度，极大地调动了员工生产积极性。几年来，随着

经济效益的增长，员工收入也有了大幅度提高，最大限度地体现企业与员工利益“共享”。

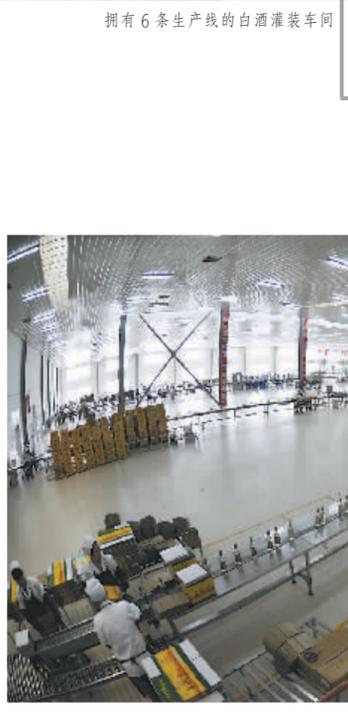
二是在韩国济州岛建设了“三沟之家”会所。在每一年的固定时间，董事长吴铮都要亲自陪同业绩突出的员工和经销商在韩国度假休闲，共享发展成果。

三是“用心酿好酒，以诚报社会”。三沟酒业创造的成果不仅与员工“共享”，也让社会同时受益。做慈善、做公益，为社会健康发展展风采，累计捐款超过3000万元。

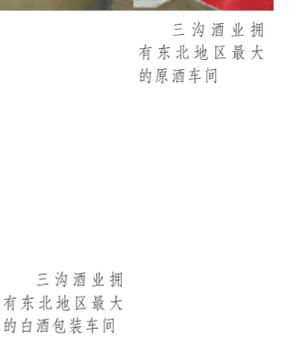
四是作为辽宁工程技术大学实训基地，把三沟酒业的成功经验与学界和业界共享。三沟酒业联手辽宁工程技术大学开展了一系列企业教育项目，有3个经典的教案案例被编入“中国管理案例共享中心案例库”。尤其是与辽宁工程技术大学公共管理与法学院举行的三沟酒业转制和竞争战略全景实战暨辩论式案例教学活动，更是成为三沟酒业本土教学的一个典型案例，也是辽宁工程技术大学MBA教育的一次改革创新，实现了学员与教师、企业与社会多元互动，并从更高的层次提升了三沟的品牌影响力和企业美誉度。自2014年以来，三沟酒业先后

被评为“中国企业培训示范基地”和“中国企业教育先进单位百强”等荣誉称号，吴京耕总经理则被评为“中国十大导师型企业家”。三沟酒业“共享文化”，极大地增强了员工“我在我家”的归属感、“我爱我家”的自豪感和“我建我家”的责任感，凝聚起创新求进的强大动力，建设起风雨同舟的幸福家园，激发起员工自觉把个人的价值追求融入到企业发展实践中，取得了企业与员工共生共荣的丰硕成果。

好白酒须纯粮酿造，好企业靠文化滋养。有着154年悠久历史的三沟酒业传承了酒文化，创新发展了企业文化。是主人文化、担当文化、共享文化让三沟酒业历久弥新，创造了一个又一个企业发展的辉煌。三沟酒业董事长吴铮说：“构建‘中国梦’一脉相承的‘精神家园’，是三沟酒业的永恒主题。如今，我们已经站在了新的历史起点上。‘三沟人’一定会积极适应新常态，勇于开创新局面，为进军‘十三五’，打造东北第一酒继续改革创新，奋力拼搏，让三沟这株酒中奇葩在新的历史时期开得更加绚丽芬芳！”



三沟酒业拥有东北地区最大的原酒车间



三沟酒业拥有东北地区最大的白酒包装车间