

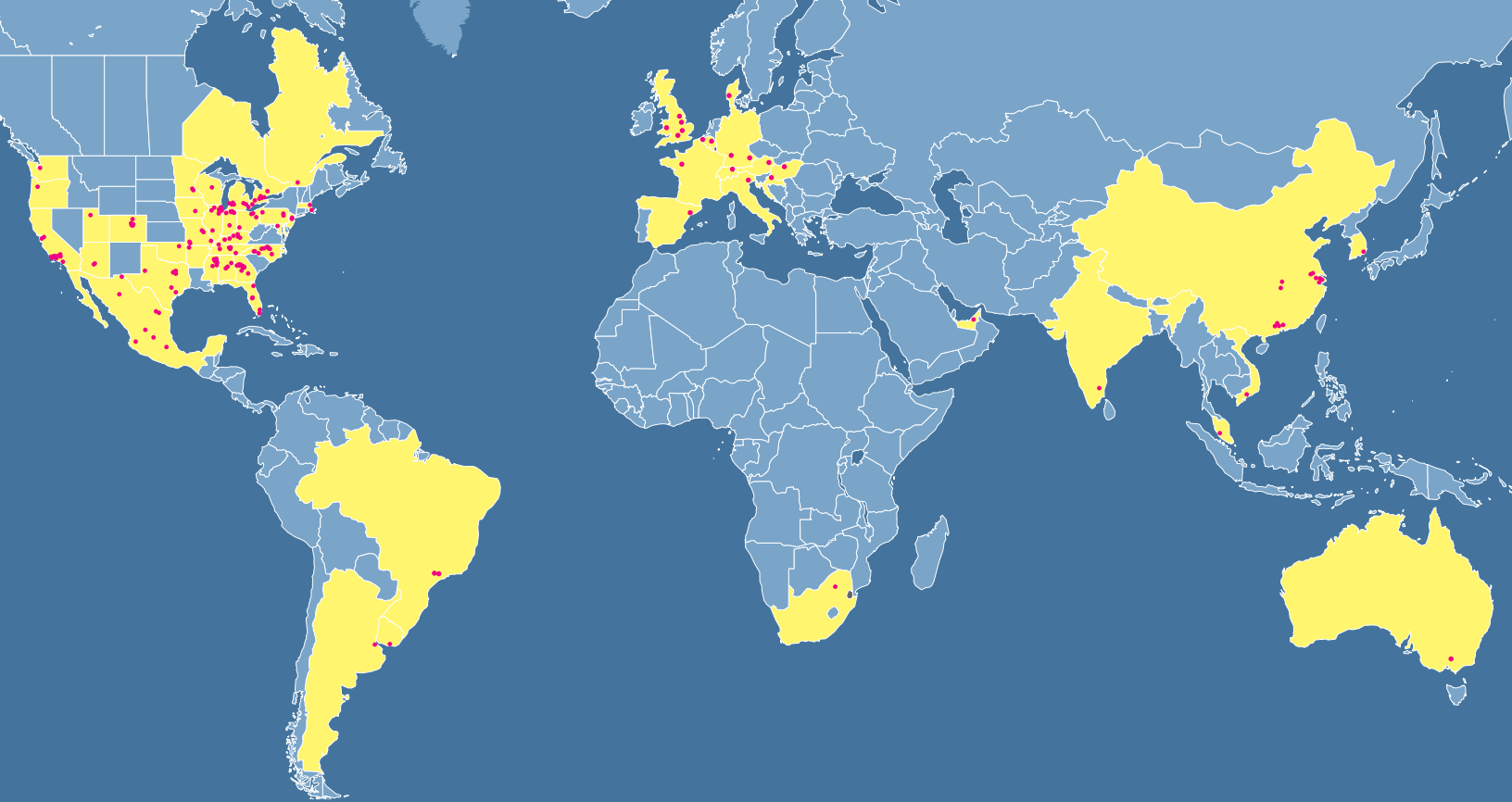
# InVision

内部一览  
未来展望

礼恩派的战略提升了利润，推动了未来的增长。



无细微  
变动



“  
过去的一百年间，礼恩派的发展确实令人瞩目，而未来前景也同样激动人心。  
”

**InVision职员：**

Travis Almandinger  
David Ballew  
Jared Lightle  
Robert McKinzie  
John Moore  
Cassie Rogers  
John Walsh

我们欢迎各位对以后各期提出反馈意见和建议：  
[InVision@leggett.com](mailto:InVision@leggett.com)



# 欢迎阅读 InVision

各合作伙伴：

在最近的一次战略会议上，针对我公司如何抓住经济复苏的良机，实现增长，我与礼恩派的高级管理人员们讨论了我们需要优先执行的事项。最紧要的就是改进沟通。过去的一百年间，礼恩派的发展确实令人瞩目，而未来前景也同样激动人心。很自然地，我们全球业务的增长规模和复杂程度在不同的方向令我们倍感压力，这样，沟通和合作就成为一种挑战。

有鉴于此，我们创立了一份面向礼恩派所有雇员的杂志InVision，其中内容包括：

- 以更广阔的视野看待礼恩派公司整体，以及我们各种运营部门、产品和产能以何种方式进行整合，为我们的股东建设一个更为强大的企业，一种更为坚挺的价值。
- 关键行动计划的目标和益处，以及与各位所在位置和工作的相关性。
- 当我们在全公司范围内集体提高绩效标准、并交口传递卓越经历之时，专注于我们的人员——礼恩派的核心。
- 一份你可以与家人分享的杂志，足以回答“礼恩派究竟是干什么的？”这种常见问题。

InVision的首期涉及到礼恩派的三个关键领域：我们为股东创建价值的公司战略、我们对创新的追求以及我们各运营部门的整合。

- 过去几年间，很多变化都直接发端于我们的战略，目的在于使礼恩派更为专注，更具有前瞻性，盈利能力更强。
- 我们维持利润率并保持与我们客户相关联的能力取决于我们产品、流程以及业务计划的创新。
- 礼恩派之稳定和成功的重要来源就在于我们相互支持的各事业部的整合。

在礼恩派整个历史过程中，人员一直是、并且将继续是我们的力量来源。我们投入了大量的时间，开展了大量的工作，目的在于打造一支战无不胜的团队。我们的集体目标已经清晰地勾勒出来，我鼓励并激励大家携手努力，发掘我们最大的潜能。

几分钟的时间，足以通读InVision。或许你正在思考一些方法来改进我们在礼恩派所做工作，或改进我们的工作方式，那么请你将这些想法与你的同事和领导分享吧。我们一直互相依靠，确保礼恩派取得成功，并成为令人舒心的工作场所。



首席执行官/总裁

# 执行礼恩派的战略

## 达到C曲线的顶点

2008年，大衰退正在肆虐，重创了全世界各大经济体。礼恩派的绝大多数产品均与损失最为惨重的市场——住房和汽车产业——直接关联。经济下行时期，礼恩派会非常脆弱。

幸运的是，我们于2007年11月启动了一项新的战略计划，其目的在于针对最高的数额和盈利能力——而非仅仅针对最高销售额——来管理我们的业务。在衰退之前我们完成了此战略的前几步，这样我们可以安然度过风暴。Dave Haffner对全公司上下的努力工作表示赞赏，他说道，“对于我们的雇员在这样不利的经济风向面前所取得的成绩，我极为满意。”

礼恩派的管理层规划了执行此战略的三个阶段。在以公司销售额和利润为条件创建图表之时，创建结果是一个“C曲线”。首先，我们必须剥离部分业务，创建一个可靠的基础；第二，我们努力提高我们现有业务的收益；第三，随着经济和我们的市场情况有所改良，我们会通过增加销售额、提高利润率两条平行路径来发展。

## 礼恩派的战略提升了利润，推动了未来的增长。

### 剥离

这是C曲线的底部。我们重新评估了我们的业务规模，将总销售额降低了12亿美元，把我们的工作重心集中于我们利润率最高、最具有优势的业务。

在催生新战略的十年中，礼恩派的销售额从25亿美元增长到55亿美元，翻了一倍还多，但是我们在这些销售额中所产生的利润率却从12.4%下降到8.7%。我们的销售额确实在增长，但是由此所产生的每一美元中的收益却有所减少。

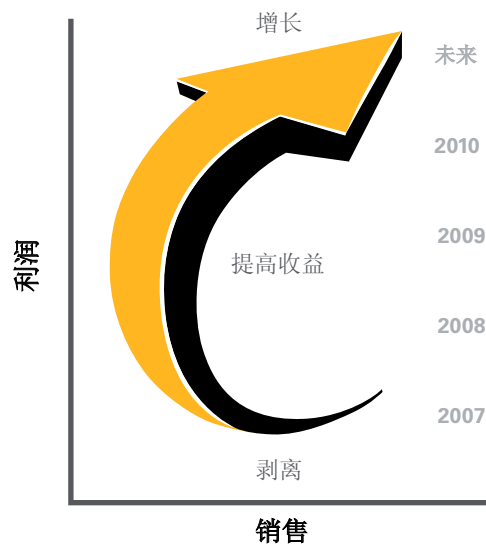
2007年宣布了战略计划之后，我们做了一个艰难的决定，即出售与我们核心业务不适合或者不能持续地提供至少10%的年度收益的七个事业部。礼恩派在2010年9月完成了这一业务剥离，这样在经济衰退期间我们回笼了4.3亿多美元的资金，从而充实了我们的财务状况。

### 增加收益

这是C曲线向上的驱动力。这里首要的目标不是增加销售额，而是在当前的销售额基础上提供利润率。利润率已经从2008年的6.6%提高到了2010年的估值8.5%。

即使在我们将要完成剥离的阶段，公司所有的合作伙伴也一直努力工作，通过持续改进来支持我们剩余的运营业务。部分业务部门已经降低了行政管理费用，并且找到了方法来减少原材料的支出。其它部门也通过为客户创造更多价值而能够提高自己的价格。

公司还通过提高作业流程效率、合并办公场所和厂房、加强合作以及分享资源来增加收益。很多业务部门已经大大降低了库存水平，这就减少了库存成本的缓慢流动，增强了现金的自由度。通过这些配合一致的努力，礼恩派可以在很多其它公司勉强生存的情况下实现增长。



### 增长

在继续努力实现利润率最高的同时，我们向C曲线的顶端进发，这样我们在实现销售数字增长的同时也推进了总利润的提高。

礼恩派已经准备好利用经济复苏时的增长机会，但是我们目前在锁定能够实现可接受收益的增长目标时非常谨慎。由于增长回复到了衰退前的水平，我们会更多地利用我们现有的产能，从而实现收益比我们近期状况有大幅增长。

创新为增长提供了一个重要源头。有了创新产品——这些产品通常是受专利权法律保护的，我们就可以超脱竞争，为我们的客户提供福利，保证了他们的回头率。我们还督促各业务部门在开展业务方式方面更加富有创新精神，因为他们为他们的现有产品发现新市场和配送渠道。

就更大范围而言，我们计划进入新兴市场或者扩张中的市场，在这些市场中我们可以获得明确的竞争优势。我们可以在公司内部或通过收购来创建新的增长平台。无论是哪种情况，机会必须符合我们的盈利能力标准和战略匹配性。

礼恩派在过去三年中经历了重大变化，但是公司方方面面的艰难决策和奋发工作使我们不仅在经济衰退中生存下来，而且增强了我们的业务。正如Dave Haffner所言，“尽管市场出现大幅下滑，我们的利润率仍然有所提高，这就显示了我们工作重心专注这一方法的益处。我们已经做好准备，充分利用正在复苏的经济形势。”

# 实施礼恩派战略

剥离

提高收益

增长

## 礼恩派战略计划实施三例

### 剥离

#### 我们为什么出售仓储产品部门

作为剥离阶段出售的七大业务部门中的最后一个，仓储产品部门于2010年9月出售，其操作是基于风云变幻的市场条件以及固件和展示（F&D）集团的最新计划而实施的。多年以来，该集团为零售商和百货店客户提供“一站式店铺”服务。仓储产品部门为存储库存及其他固件和展示业务创建店后固定架具，为销售铺面的商品搭建货架、物架和展示设施。

然而，礼恩派在2007年对各事业部进行评估之时，我们认识到仓储产品部门出现了一些不利的趋势：

- 与其它固件和展示业务之间的协同很难记录下来。仓储产品部门的很多客户都是快餐店铺，并不需要零售展示。另一方面，我们很多的零售客户并不使用固件和展示集团的“一站式店铺”服务，因为他们对自己的商品和库存固件分开采购。
- 仓储产品部门的优势在于美国制造业的效率。随着大多数仓储货架的加工制造业务移入中国，我们丧失了这一关键优势。

在这种情况下，礼恩派选择剥离仓储产品部门，专注于固件和展示集团的金属架具业务，充分利用我们在钢生产方面的优势。在缩减固件和展示集团业务、加强其战略的同时，礼恩派获得了强势的销售价格。采购方SPG国际公司选择继续运营我们仓储产品部门的此前运营业务。

### 提高收益

#### VertiCoil™之成功

过去几年中，礼恩派的一项重大成就即是VertiCoil™的成功，推进了内置弹簧技术的发展，为礼恩派节约了成本，满足了重要客户的需求。

VertiCoil之前，主流的低成本内置弹簧是波奈尔圆弹簧（Bonnell coil）。这种波奈尔设计几十年来从未改变，专利已经过期，任何人都可以生产。通过对创新和公司所有合作伙伴之间的合作进行强有力的整合，我们开发出了VertiCoil弹簧，引领了市场革命。

礼恩派公司在弹簧生产业务中的垂直整合为的开发准备了条件。礼恩派的Spuhl AG集团所产机器生产钢丝的工艺在几年前还是匪夷所思，而我们的拔丝工厂则生产高级机器所需的复杂钢丝。有了此种最新的钢丝产能，礼恩派的工程师们就可以开发创新型的弹簧圈设计，从而提高了物料使用效率，在每张床内置入更多弹簧圈。最后，我们创意服务部门的营销专业人员通过努力，已经在卧具生产商、零售商和消费者中将VertiCoil打造成为一个普遍认可且广受追捧的品牌。

VertiCoil通过如下方式提高了礼恩派的收益：

- 缩减成本：VertiCoil使用的钢丝量大为减少，但是却提高了物料使用效率。
- 满足客户需求：卧具零售商可以主打VertiCoil床垫内的超量弹簧圈，作为优质产品推广。VertiCoil品牌声誉日隆，这也有助于VertiCoil床垫卓然有别于一般替代品。
- 专利价值：我们在弹簧设计和生产机器方面的专利确保我们成为VertiCoil的独家提供商。

经过短短数年，礼恩派目前VertiCoil弹簧的产量达到波奈尔弹簧的两倍以上，而且我们正在全世界范围内扩大生产规模，力争在今后几年提升核心业务的利润率。

### 增长

#### 启动地标（Landmark™）地球解决方案

我们重新进入增长模式时，礼恩派锁定的其中一个早期平台就是支持诸如高速公路、桥梁和公共工程安装等土木工程项目的产品。这样一个规模较大、富有吸引力且日益增长的市场达到了我们的标准，礼恩派能够由此确立可持续性的竞争优势。

防腐蚀和暴雨管控产品分销商Hanes GeoComponents首先将本公司带入此市场。之后在2009年下半年，我们创建了地标（Landmark™）地球解决方案，开发、生产和营销用于民用建筑用途的先进解决方案。

地标之战略优势包括：

- 新兴技术：通过将新产品引入成长型市场，地标随着行业的成熟而确立了强势的地位。
- 专有产品：地标产品具有专利商标，增强了竞争地位，提供了诱人的利润率。
- 符合法规：地标技术满足日益苛刻的环保法规。
- 规格推动：地标产品性能独特。土木工程师设计需要我们产品规格的项目之时，就不可能从其它提供商处寻求替代产品。

VertiCoil



Landmark



# 创新必不可少

技术更新换代和消费者需求增加之速度从未像今日之快。出色的创意泯然消散的周期越来越短，新产品成为明日黄花的时间越来越短，而无所创新的公司也越来越快地黯然收场。

## 为什么重要、如何起作用、你能做什么

创新一直是礼恩派不可或缺的精神。床垫弹簧的发明于1883年启动了我们的业务，而依靠创新，我们运营了超过125年。我们的独家专利产品确保了我们的竞争优势和利润率，进而带来业务增长，创造和维持就业机会，并为股东创造了更大的价值

### 制胜的创新战略

创新源于理念。2007年，礼恩派IDEA中心揭幕，作为新的研发总部支持公司全世界范围内的研发机构在创新方面的工作。IDEA中心还投入了大量资源，在公司多个机构进行具有潜在实用用途的基础性研究。

2007年上半年，IDEA中心宣布启动WIN（世界范围创新网络）70/30计划。此计划寻求从礼恩派公司内部产生70%的新产品创意，从外部销售商、客户或普通大众中收集另外30%的创意。访问礼恩派网站的任何人员均可点击链接（[www.leggettinnovation.com](http://www.leggettinnovation.com)）进入创新网站，推荐创意。这样，无论是公司内部还是外部人员，只要有了出色的创意，就可以通过这种途径进行提交。

### 创新漏斗：从理念到客户

IDEA中心已经制订了一套共分5个步骤的创新流程，形似一个漏斗：顶端最宽，接受大量理念流入；向下渐窄，直至底部，仅仅允许有前途的产品出来。最近一个成功的创新结晶，天才（Prodigy）动力基础，就为这一流程的作业原理提供了极佳的范例。

**理念形成：**在此阶段，礼恩派的工程师们对全公司范围内以及通过WIN 70/30网站流入的理念进行过滤，寻找有利可图的重要增长机会。对于天才动力基础而言，礼恩派寻求开发下一代的可调床——此产品线我们已经运营了30年。我们的工程师们开发了几项新特色，推动技术界为2008国际消费电子产品展创新了一种“概念床”，包括先进的睡眠诊断模式和一套一体式娱乐系统。

**业务案例：**开发任何产品之前，我们都会认真调查是否应当进行开发。设计是否有出众之处？我们能否使之优于竞争对手？客户是否接受？愿意支付什么样的价格？对于天才动力基础而言，最大的问题是“我们的工程师们能否像防打鼾系统一样取得最受追捧的进展？确保价格平民化，而功能性并不减弱？”最终，研究和测试确认以上各项可以实现。

**开发：**在开发阶段，礼恩派的17个研发中心中有一个或多个中心将理念转化成为我们能够按诱人价格交付的产品。动力基础和IDEA中心的工程师们携手努力，为高端卧具买家将最优的特色功能（并且设计一些全新的功能，例如通过iPhone应用程序来控制床）整合成为一套产品套装，极具诱惑。

**测试和验证：**开发阶段完成，但是产品是否已经适合上市？礼恩派将其新产品的各个方面都要通过功能和耐用性测试，并且在最终产品成型的过程中对业务案例进行持续评估。由于天才这个项目综合了多种技术——从平台发动机到远程无线通讯——这就需要大范围的测试。礼恩派还向卧具零售商和消费者焦点讨论小组展示了天才项目，结果不仅达到了、而且超出了预期。

**推出：**推出一种产品可能和开发产品一样费神。从我们生产车间到销售战略的所有各项工作都必须做好准备，支持这一滚动流程。考虑到我们在动力基础方面的丰富经验，发动我们的装配工厂来创建天才项目几乎可以说是我们的第二本能；但是，在我们试图利用天才项目的创新技术来吸引更多消费者、扩展市场份额之时，围绕着产品推出的品牌建设和营销工作非常繁重。“天才（Prodigy）”这个品牌名称强调这是一个年轻的、首创的“智能”动力平台。

### 创新：人人有份

看到创新流程中涉及到的工作，很清楚的是没有人可以大包大揽，但是人人都可以参与。参与并不一定要到工程设计的程度；要主动地持续询问“我们如何才能使它更好，或者完全替换掉它？”

整个公司范围内的雇员都通过WIN 70/30网站（[www.leggettinnovation.com](http://www.leggettinnovation.com)）提交了产品创意。就更广泛的范围而言，礼恩派的团队成员与其经理人员和同事讨论通过什么方法才能更高效、更安全地自己的工作，才能产生更好的结果，这也是为公司做贡献。

与在竞争激烈的市场中寻求茁壮成长的所有企业一样，如果我们持续地重复相同的事情，我们就会得到相同的结果，就要冒被淘汰的风险。我们必须创新，就如同我们的未来维系于创新一样……因为我们的未来确实维系于创新。



# 礼恩派持续创新的部分最新实例

# 实施创新

## Helios™

### 剪掉可充电设备的电线

无线电力对于市场而言可能是新事物，但是礼恩派几年前已经一马当先，对这种新兴技术进行研究。当前，公司正在使用Helios，我们的无线供电设备，来将普通的桌上电脑、汽车操控板以及作业车辆架转化成为诸如计算机、手机和无线工具等设备的充电站。

作为与外部合作伙伴富尔顿创新公司合作开发的产品，Helios使用eCoupled感应电力耦合技术（铜线圈之间的磁性导电）将电能从一个充电表面传输到任何eCoupled驱动的设备。今天，这一技术普遍见于体积小、日益普及的低电压电子设备中，其未来应用范围广，前景喜人。



## SilverShell™

### 在微观层面杀灭病菌

礼恩派已经发动了这场针对病菌的战争，通过使用银的天然杀菌属性，开发通过接触即可杀菌的产品。

举例来说，我们的Nestaway业务部门现在会在购物车表面涂上一层SilverShell，这种基于银质的抛光涂层可以预防细菌积聚，减少了清洗的需要。IDEA中心最近也测试了装有MicroSilver衬里——一种基于银质的作用剂——的床垫保护层，对其杀菌特性的有效性进行评估。经过60次洗涤（大约相当于5年间的常规洗涤）之后，床垫保护层杀灭了常见家庭菌类的99.97%，表现相当不俗。

这些产品在数千种可能的应用性能中属于首批成果。可能有一天，礼恩派的杀菌银质会默默地保护办公设备、教室桌椅、门把手、床头架柜、电视遥控器以及其它家具，使之免受细菌的侵袭。



## Spühl AG™

### 推进技术发展的完美伙伴

Spühl AG于1877年在瑞士圣加伦（St. Gallen）创立，1997年被礼恩派收购，在礼恩派各运营部门中是唯一一个历史比该公司还要悠久的机构。然而，我们在卧具和家具行业内共同的创新和质量传统使我们成为完美的合作伙伴。今天，Spühl开发出了业务最领先的内置弹簧钢丝成型机，这种机器已经应用于礼恩派众多运营部门，并且在150个国家内销往其它弹簧和床垫生产商。另外，Spühl还设计了能够生产专利权钢丝产品的独特机械，无此则礼恩派不能进行此种生产，这也赋予了礼恩派明确的创新优势。



## 360ez™ 活动躺椅装置

### 活动躺椅装置—重量级的拳头产品

仅仅一年间，360ez令人瞩目的成功使之成为活动躺椅装置领域内的重量级拳头产品。这种装置由礼恩派的Omega运转装置业务部门为应对客户需求而建造，360磅的举重能力比此前的型号高了40%，成为业内最强的产品。正如型号名称“EZ”所寓意的那样，这种装置的大重量级别不会以任何方式影响其轻松运转或拉伸。事实上，它的后仰幅度比此前的Omega装置都要大，用户几乎可以平躺。

这种创新型装置也大大提升了礼恩派的销售额。截止2010年9月，也就是上市一年之内，360ez通过业内最大的家具生产商和零售商Ashley家具公司，将礼恩派的活动躺椅装置销售额提升了82%。



# 垂直整合的价值

在礼恩派的大部分历史阶段，我们都自视为“组件人员”，即为我们的客户提供高性价比、高质量的部件，由他们组装为成品。在公司的很多领域内，我们都采取类似的方法，即作为“组件人员”提供服务，从而发展业务到礼恩派的其它分支机构。

这种在生产成品的产业链条中对多个环节的所有权即是垂直整合，它对礼恩派益处多多。通过垂直整合，我们可以更好地控制质量、花色、供货能力以及我们组件的价格。

毫无疑问，礼恩派内与美国内置弹簧生产业务有关的分支机构网络是公司内最大的垂直整合系统。我们开始使用回收的废料钢来生产卧具和家具所用内置弹簧，运营过程中涉及到大约2,500名礼恩派雇员。

## 整合运营部门的益处

### 可靠的原材料供应:

通过生产我们自己的钢筋和钢丝，我们为自己的运营部门确保了这些基本原材料的供应能力。

### 高质量的原材料供应:

整合使我们能够保证整个生产过程中的质量。持续高质量的钢筋和钢丝使我们的机械得以高效运行，并维持了我们最终产品的卓越品质。如果真的出现问题，我们能够在整个供应链内进行沟通，查找源头，进行整改。

### 协调库存的能力:

我们经过整合的运营部门可以调整其产量来提供足够的供应，但是也可以避免出现过量库存。

### 节省成本:

如果我们必须采购我们内部生产的原材料，礼恩派不仅保留了我们向外部供应商支付的利润部分，而且节省了在物流方面花费的时间和金钱以及交易成本。

### 从方形产品创新的能力

考虑到我们所控制生产步骤的范畴，我们的工程师在设计新产品时可以对任何数量的因素进行操控——从拉伸成丝的钢材类型到处理钢材的机器。事实上，礼恩派的工程师已经对钢材、钢丝型件以及机械进行了定制，从而可以生产出创新型的VertiCoil内置弹簧。

## 整合和合作

尽管并非所有的礼恩派业务部门都像我们从废料到弹簧的部门网络那样充分整合，我们还是一直携手努力，确保公司成功。我们各运营部门之间的沟通更加顺畅，组建具有合并产能的团队，从而开发新产品，提供一体式的客户解决方案，同时降低成本。为了释放礼恩派的所有潜能，我们不仅需要寻找各事业部之间合作的方式，而且需要随时准备以个人身份进行跨业务部门和职能部门作业。



## 内置弹簧业务整合 步步为营

### Sterling钢材

每年，礼恩派位于伊利诺伊州Sterling的工厂都会回收利用55万到60万吨的废料钢，加工成为钢筋，也就是我们用于生产钢丝的原材料。Sterling的电弧炼钢炉是北美最大的，可以熔化废料，去除杂质，精炼金属。钢料熔化之后，浇铸到胚料（方形钢梁）内，然后辗轧成钢筋。

### 钢丝工厂

钢筋运往礼恩派的6个钢丝工厂，工厂为我们的运营部门和外部客户将之拉伸为数百种不同尺寸和类型的钢丝。拔丝过程中通过一系列越来越小的拉模进行拉伸，从而缩小了钢筋和钢丝的直径。礼恩派使用这些工厂将近60%的产品用来生产其它产品。

### 内置弹簧工厂

我们的内置弹簧工厂是礼恩派钢丝的最大内部用户。通过高效的机械化流程，这些工厂生产内置弹簧组件，由我们销往家具和卧具生产商。

### 机械

通过设计和制造位于瑞士的Spuhl AG的生产机械以及位于迦太基（Carthage）的礼恩派机器产品，礼恩派进一步控制了其内置弹簧和钢丝的生产。如无这些机械制造工厂的技术专长，礼恩派是不可能生产一些关键的内置弹簧产品的。