

InVision

往里看。
向前看。

Socios en el Progreso

Partners in Progress

Các cộng tác viên cùng tiến lên

合作伙伴

Partnerek a Haladásban

Partneri u napretku

Partnere i fremskridt

Partnerzy w postępie

مدقتلایفءاكرش

Partenaires pour le progrès

Partners in ontwikkeling

Partner für den Fortschritt

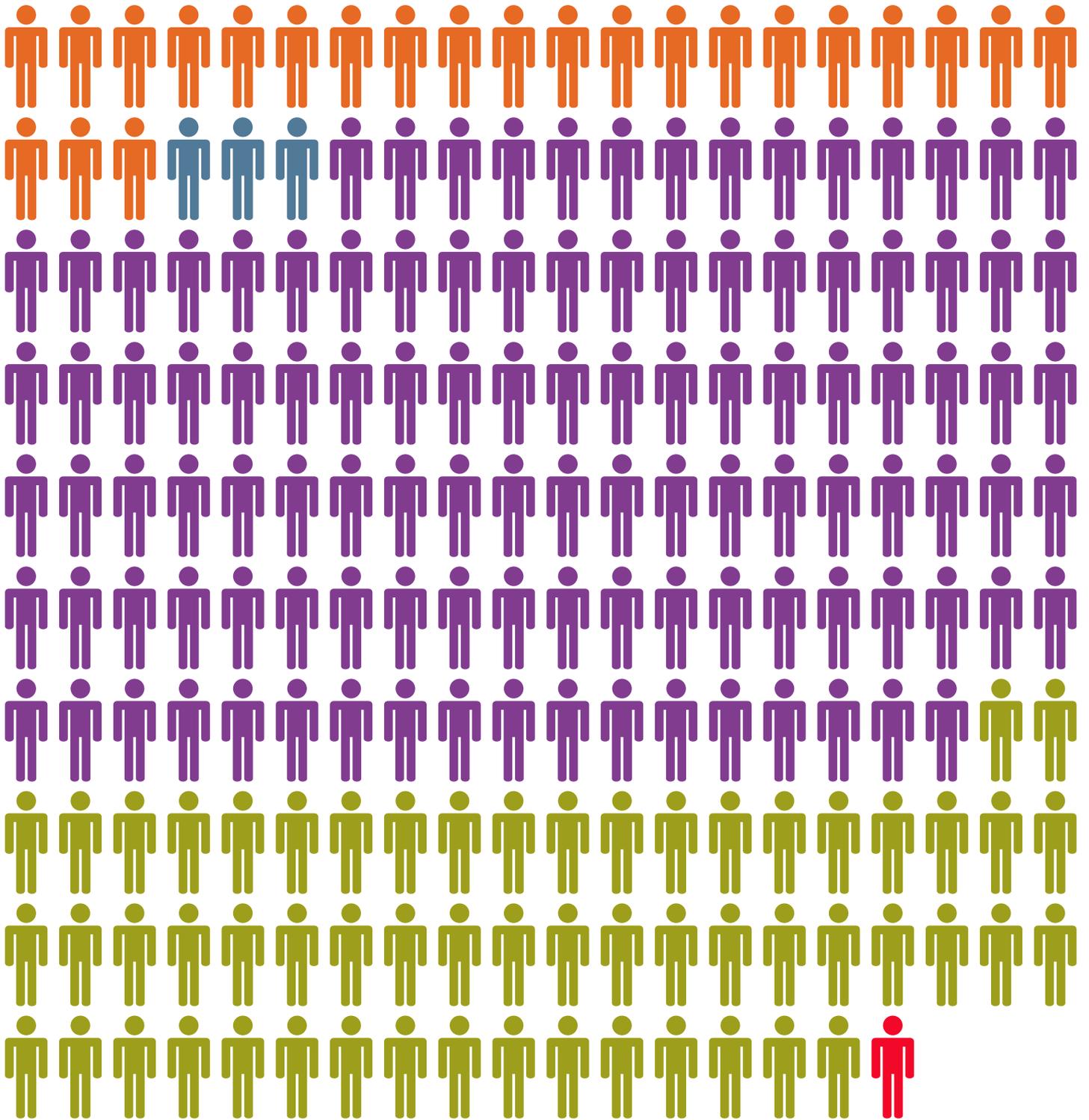
वकिस मे साझेदार

PARTNER NEL PROGRESSO

Colaboradores em progresso

같이 진전하는 파트너

Vennote in Vooruitgang



欧洲
2,320 名员工

南美
305 名员工

北美
11,244 名员工

亚洲
5,791 名员工

非洲
122 名员工

大洋洲
1 名员工

InVision 职员: Travis Almandinger, David Ballew, Kristen Beerly, Joshua DeSonier, Alisha Smith, Meaghan Younker 和 Cody Langford. 我们欢迎您对未来各期的反馈和想法。请联系: InVision@leggett.com



虽然 Leggett & Platt 公司有着超过 130 年的经营历史，但是我们在过去的 20 年中才将生产拓展到北美以外的地区。美国消费者仅占全球消费者的 5%，因此向欧洲、亚洲、南美洲及非洲扩展已经成为我们业务增长的重要方式之一。

为了满足全球客户的需求，Leggett 目前已经在 24 个国家设立公司，雇佣员工。去年是公司发展史上标志性的一年，公司海外员工的数量首次超过美国本土员工。然而在业务增长及经营多样化的过程中，我们的共同点比你所能想象到的要多。

我还记得一次我和儿子去丹麦旅行。当时我的儿子只有 12 岁。我开车穿过一片农村前往 Leggett 最近并购的 Tistrup 弹簧厂，开了约有 30 分钟。在车上时，我的儿子对我说：“爸爸，我不确定我对丹麦有什么期待，但是这里看起来就跟密苏里一样！”

两地之间的相似之处并没有因为周围的农村环境而消失。我和当地经理交谈，询问关于与 Leggett 公司新合作关系的状况，和生产工人交谈，询问设备及进程状况。虽然我看到工厂中有许多不同之处，但我感觉和这么一群勤劳且技能高超又自豪的工人在一起就像回到美国本土公司一样。

我在公司的其他国家办事处也有过这种类似经历。这些海外办事处中的大部分都没有给人带来密苏里 Carthage 或丹麦 Tistrup 这样小城镇的感觉。但是我总能感觉到公司员工良好的职业道德及其对公司的忠诚度，这正是我们员工在全球与众不同的地方。

Karl Glassman
总裁 / 首席营运官

与 Trio Line 合作 Work Furniture 将其自有品牌打入欧洲

3 月, Leggett 购买了 Trio Line Polska 公司的多数股权。Trio Line 公司是一家专注于为最受认可的欧洲家具品牌 (包括 Fritz Hansen、Bene、Varier 及 Hay) 生产高端装饰家具的公司。

商业产品部总裁 Dennis Park 说: “作为一个家具品牌, 拥有像 Trio Line 这样强的生产合作伙伴, 就可以集中时间和资源做设计和营销。”

Trio Line 的加入能够扩大 Leggett 在欧洲自有品牌家具成品市场的市场份额。Work Furniture 集团公司总裁 Kyle Williams 表示: “Trio Line 及 Genesis Seating 正是我们想要向客户提供的正在发展中的全球供应链。”

强力有效的管理团队

Bjorn Bahnsen 是 Trio Line 管理团队的负责人。1999 年, Bjorn 购买了他们家族的丹麦家具公司——Trio Line A/S。四年后, 他创办了 Trio Line Polska 公司, 并逐渐将生产从丹麦转向波兰。自 1999 年以来, Bjorn 的公司规模已经从 6 位员工发展成拥有超过 500 位员工。

在波兰波兹南生产成品为 Trio Line 增添了额外的优势。波兹南位于欧洲中部一个生产成本较低的地区, 因此 Trio Line 可以以更加优惠的价格服务来自欧洲各个角落的客户。

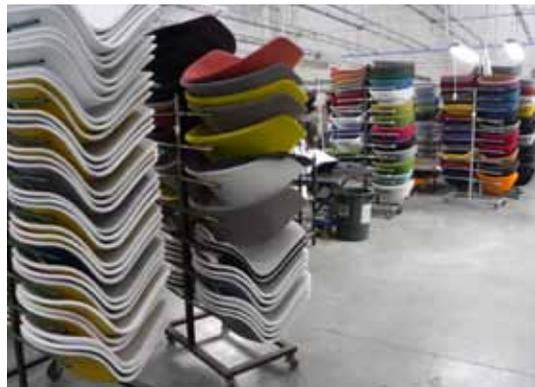
技能娴熟的员工

为达到 Trio Line 客户要求的质量, 生产线上的员工必须具有高超的技能且经过严格的训练。新员工在上岗前需在 Trio Line 学院进行两到三周的培训。Bahnsen 说: “在这里我们能够确保员工获得工作所需的心理素质——心理素质是最重要的元素——以及手工技能。” “在经过两到三周的训练后, 我们才知道是否能把他们安排在生产线上工作。”

由于 Trio Line 已经培养了一大批有技能的员工, 因此 Trio Line 可以向客户提供既能满足其数量需求又能保证具有精品店质量的产品。业务发展部副总裁 Niels Mossbeck 说: “很少有这样营运规模的公司能达到这种工艺水平。”

前途光明的合作关系

与 Leggett 的合作关系可以让 Trio Line 的发展更上一层楼。Bahnsen 说: “在过去的 11 年间, 我们已经从小作坊发展成为一个中等规模的生产企业。” “要进行公司下一步发展计划, 我们需要一个强有力的合作伙伴。我们相信我们已经找到了最佳搭档——Leggett。”



对于 Trio Line 许多产品所需的技能, 例如代表性的 Fritz Hansen 蛋椅, 除了在 Trio Line 学院接受培训外, 员工还需继续接受其他培训。Bahnsen 表示: “要学会做一张那样的椅子, 而且还要达到我们要求的质量, 需要一到两年的时间。” Trio Line 生产的蛋椅是按照 1958 年最初的设计规格来生产的, 生产每张蛋椅需要 10 个小时的时间。“这是一张经典的椅子, 制作时采用传统的方法——全方位手工缝制而成。”

JUAREZ 可调节产品及汽车

看似不可能的结合

可调节的床架和汽车腰托看起来似乎没有共同点。但 Leggett 在墨西哥 Juarez 的两个公司的跨领域合作则证明了 Leggett 公司的企业文化：Leggett 公司致力于减少不同业务公司间的差异。



增长显著——快乐的烦恼

Leggett 可调节床业务增长迅猛，其需求量已经超出了肯塔基州乔治城工厂的生产能力。然而，可调节床架的尺寸却为运输带来了不便，仅仅 100 个床架就能装满一辆卡车，造成批量跨国运输的成本增高。

为降低运输成本，可调节床业务公司想要在美国西部再开一家工厂。可调节床业务公司总裁 Jay Thompson 想要找到一支强有力的劳动大军、经验丰富的管理人才及丰富的运输渠道。在考虑过美国几个地点之后，Jay 和他的团队发现墨西哥的 Juarez 奇迹般地符合他们所有的标准。而且 Juarez 与德克萨斯州 El Paso 之间仅隔一条边境线。



为解决问题的合作伙伴

于是，Jay 开始与汽车产品公司的总裁 Mitch Dolloff 合作，寻求在 Juarez 办厂的可能。汽车产品公司在 Juarez 生产腰托已经有 5 年的历史，每年的增长率大概为 25%。有了汽车产品业务公司在美国 / 墨西哥边境丰富的运输经验，建立联合企业似乎已经万事俱备。

为实现这一目标，Jay 和 Mitch 需要找到合适的员工加入在 Juarez 的生产企业。汽车产品业务公司的本地营运总监 Jack Pikaart 正是这一合适人选，他访问了乔治城的可调节床工厂，了解了这种新产品及其组装过程。Jack 迅速与肯塔基州的合作伙伴建立了良好的合作关系，并称：“在满足客户需求及支持长足发展方面，我们的目标一致。”

2015 年 3 月 23 日在 Juarez Rio Bravo 工业园 82,000 平方英尺的工厂中举行了剪彩仪式。新公司另外雇佣了 100 位生产线员工，当工厂处于全产能生产状态时，每天可以生产 650 个可调节床架。

众志成城

与其他扩展项目一样，建立一个新厂需要购买和装修厂房，采购和安装新设备。但是与其他扩展项目不同的是，这次厂房的购买及设备的安装进展及时顺利。在十月份时这还只是一个想法，但是到三月份，这个可调节床架工厂就已经开始生产了。

可调节床工厂及汽车产品业务公司的合作不仅仅是单纯的两家企业分享一个空间。可调节床业务公司保留所有的设计、销售预测及从德克萨斯州 El Paso 出厂的运输责任，而汽车产品业务公司则负责在 Juarez 组装产品及质量控制。这种合作与风险分担模式在 Leggett 发展史上别具一格。

在这个成功的故事中没有人贪天之功以为己力。Mitch 和 Jay 都高度赞扬 Jack 的领导能力，而 Jack 则反过来把功劳归于可调节床部门经理 Andreas Fuchs 和在 Juarez 的整个团队。“我们团队协作能力高，参与的员工均高度重视这一项目。我们对这个成果非常满意。”



亚洲家具硬件 提高强劲的市场地位

Leggett & Platt 的 Home Furniture Components Group (以下简称为 HFC) 是世界领先的家具硬件供应商, 致力于为客户提供可以使椅子和沙发倾斜、震动、滑动或转变为床的硬件。我们的亚洲分公司提供这类硬件三分之二的供应量, 占 HFC 总销售额的三分之一。虽然亚洲分公司已经是 HFC 的主要贡献者, 但近日该分公司对工艺的改进及生产能力的提高使其对集团的贡献率进一步提高。

团结一致

HFC 总裁 Randy Ford 说: “我们独特的模式——在美国和中国分别生产——赋予了我们向客户提供更多选择及供给不断的能力。然而这种模式要求国内和海外公司必须通力合作且生产的产品必须一致。” “这个行业在美国兴起, 我们的领导层将成功推向海外, 但却是中国的高产量使公司增长和创新成为可能。”

提高标准

多年来, 公司产品的开发和制造均是由美国公司领导。但在过去的 18 个月中, 亚洲公司的水平已经达到了 Leggett 系统标准, 包括销售与营运计划、LP9000 质量管理及持续改进 (以下简称为 “CI”) 标准。

分公司总裁 James Mao 说: “这些标准使我们更加一致, 团队协作力更强。” “需求与供给计划让我们在控制库存的前提下, 能够根据不同情况准时满足客户的需求。质量及持续改进标准则要求我们时刻检查并记录我们的工作方式及应该如何提高工作水平。”

James 将日常质量与 CI 工作交由营运经理 Carl Huang 负责。Carl Huang 已经成功帮助营造鼓励员工提出改进意见的氛围。他同时还主持召开每周部门会议及 CI 委员会会议, 带领大家检查项目机会并管理正在进行的项目。这些努力每年为公司节省了数百万元的成本, 如不使用燃气改用燃烧木屑来软化涂料以降低能源成本, 以及改用可再次利用的运输纸箱为公司节省配送成本。

采购方面的改进也为公司节省了数百万的原材料成本。James 表示: “市场上价格的浮动及有限的供应商数量经常会给我们带来困难, 通过从更少的合格的供应商中购买更多的产品, 我们得以在数量及促销折扣上顺利进行谈判。”

提高产能

台州厂已经几乎完成了北极星项目: 北极星项目是一项较大的设备投资项目, 该项目的设备能将之前从外部供应商中购得的钢材零件捣碎。总经理 Carl Sha 表示这个项目具有许多好处。“它既能够帮助我们降低成本并减少对供应商的依赖, 又能保护我们的知识产权不被竞争者侵犯。在获得新产能及可靠的劳动力之后, 我们就可以新增一轮生产班次。这将给我们带来更多的利润并能减轻嘉兴厂的产能限制。”

为未来做准备

目前亚洲分公司的大部分产品主要用于出口, 但预计在未来的几十年内, 中国市场对活动家具的内部需求将会大大增加。当中国内需显著上升时, 亚洲家具硬件公司将能够满足这些需求。

同时, 我们正持续不断地向现有的客户供应产品。James 说: “我们十分忙碌, 上个月我们生产零件的数目达到一个新纪录, 而且短期内不会减慢生产速度。”

领导人

Carl Huang, 嘉兴厂及惠州配销中心营运总监;
James Mao, 分公司总裁; Carl Sha, 台州厂总经理



亚洲分公司的领导团队与 Leggett 的合作历程已有近 20 年, 该领导团队背景多样, 如业务所有权及发展、工程、制造、销售及营销及营运管理, 工作出色, 成功地在复杂且快速变化的市场中打下一片天地。

地点

家具硬件亚洲公司包括 (1) 台州厂和 (2) 嘉兴厂及 (3) 一个惠州配销中心, 共有员工近 1,400 人。



L&P 航空业务

扩宽我们的视野

2012 年, Leggett & Platt 收购了 Western Pneumatic Tube (以下简称为 “WPT”) 及 Valley Metals 公司, 将业务拓展到航天领域, 增加了一个令人兴奋的增长领域, 为航天工业生产设计产品。以此为基础, 我们给自己定下了高远的目标: 加大对生产不同类型管道系统的公司的控股权, 提高日益复杂的组装技术能力, 进而扩大在航天领域的市场份额。



新的领域及新的能力

航空项目已经启动, 起步势头强劲, 这些计划也在逐步变为现实。另外公司还进行了两次关键性的并购, 即对英国公司 David Hart Aerospace Pipes (以下简称为 “DHAP”) 及法国公司 Specitubes 的并购。这些并购拓宽了我们的涉及领域并提高了客户基数。现今我们的产品遍布全球, 并成功打入尖端科学领域。空客、波音、Augusta Westland、庞巴迪及美国太空探索技术公司生产的军用及商用飞机、公务喷气式飞机及火箭均使用我们的产品。

Aerospace and Wire Products Group 集团总裁 Chuck Kallil 表示, 收购 DHAP 标志着 Leggett 的航空项目进入了一个新的阶段。Western、Valley 及 Specitubes 生产焊接的无缝管。Chuck 解释说: “但 DHAP 则另外使我们成为供应商价值链上的贴牌生产商。” “DHAP 擅长弯曲、焊接及组装管道系统零件, 且其制作工艺能精确到客户要求的具体规格。”

加快成功的步伐

自 DHAP 为 Leggett 航空事业抓住一定市场份额后, 公司航空事业起航的道路就已畅通无阻。航空业务公司总裁 Simon Prior 表示: “我们尽可能地快速增长。” 事实上, 自一年前的并购以来, DHAP 的销售额就以惊人的速度增长了 63%, 而且预计有更多增长。DHAP 的总经理 Simon Dootson 表示, 他们最近增加了车间的生产班次, 并且希望能够开一个分厂。

自 2013 年加入 Leggett 后, DHAP 在很多方面都发生了变化。Simon Dootson 承认说: “某些改变非常困难, 但是拥有全球性公司的资源、影响和抱负, 使我们能够以几年前无法想象的速度快速扩张。我们的增长机会异常的多。”

DHAP 为英国、德国、法国、荷兰、以色列、美国及墨西哥国家的公司提供焊接组装。Simon Dootson 说道: “我们的足迹遍布全球, 增长是我们客户间的共同主题。”

值得追求的计划

Chuck 说: “我们对航空业务的发展方式很满意。” “我们当前的专业管道厂商——Western、Valley 及 Specitubes 已经准备就绪, 可以随时满足客户日益增长的产品需求。” DHAP 是我们航空公司的第一家 “增值” 公司。

“我们与 Simon Dootson 及其团队卓越的合作经验再次肯定了我们在此一领域扩展供应商的计划。我们期待有更多像 DHAP 的北美及欧洲公司这样的公司能够加入我们团队, 携手扩大我们在航空业务领域的足迹。”

Simon Dootson, David Hart Aerospace Pipes 公司的创始人及总裁



Leggett 航空业务公司能够为各种应用提供钛、镍及不锈钢管道系统产品, 包括:

- 用于引擎放气系统的导管
- 激活着陆装置的液压管道
- 机身内部的液压管道

在巴西激动人心的时刻 Gustavo Lemos 的加入

虽然巴西被认为是全球最具发展潜力的市场之一，但其不稳定的经济环境令很多企业步履维艰。Leggett Bedding Group 公司总裁 Eric Rhea 表示：“在巴西创办一个企业具有一定风险，但是能够在那里成功经营一个企业更具有挑战性。在经过几年的努力清除不利因素之后，近日我们有所转变，我们想要抓住已经创造的机会。”

Eric 说：“我们找到一个可以迎难而上的领导人——Gustavo Lemos。
“Gustavo 于去年 11 月份加入 Leggett，成为 Leggett & Platt de Brasil 公司的南美区总裁。这家分公司有 305 位员工，主要生产住家家具及零件。

上任后，Gustavo 没有浪费时间。他实施了一系列的重大举措，在提升公司发展潜力的同时让整个公司适应了艰难的经济环境。他对巴西 Leggett 公司的发展目标非常清晰：发展业务。



Gustavo Lemos 具有工程背景、获得 MBA 学位，且有多年 3M 营运总监的经验。

立即行动，效果立竿见影

Gustavo 的第一步是增员。他说：“通过增员，我们能够提高产能，并能在 1 月份和 2 月份增加 30% 的销售额。”



Gustavo 立即增长的计划还包括进一步巩固与现有客户的关系。Gustavo 解释道：“为了向客户提供第一流的服务，我们正在实施‘清空货架’交货计划。”“十次中有九次我们可以在收到订单的当天向客户交付产品。”

另外，Gustavo 十分注重产品的质量。“公司采取了许多措施，让我们的质量评估更加健全与明确。这一举措使得客户投诉急剧减少。我可以非常骄傲地说，今年 2 月份的投诉率是史上最低水平。”

未来增长机会

Gustavo 继续评估未来业务增长的长期发展计划。其中一项非常重要的举措是继续对员工进行投资。Gustavo 说：“在最近的安全程序及学习精益生产技术的培训中，我们的员工确实有所收获。”“越来越多的员工主动承担责任，士气大增。”

他还计划加强与分公司员工的公开交流。“我想通过与员工分享公司近日表现，评估当前项目及详述未来目标，让员工积极参与并了解公司目前的营运状况。”

另一个激动人心的计划是在巴西东北部拓展业务。因为这里离几个大客户更近，而且还能享受地区税收减让制度。若按照上述计划进行，这个新厂将会在来年准备就绪。

最后，Gustavo 想进一步向消费者强调 Leggett & Platt 品牌，希望能借此刺激销售及利润增长。他解释道：“市场份额的扩大及对特定客户的拜访能使我们成为家喻户晓的品牌。”“我们的最终希望是，用户指明要求他们的床垫中必须含有 Leggett & Platt 生产的弹簧。”