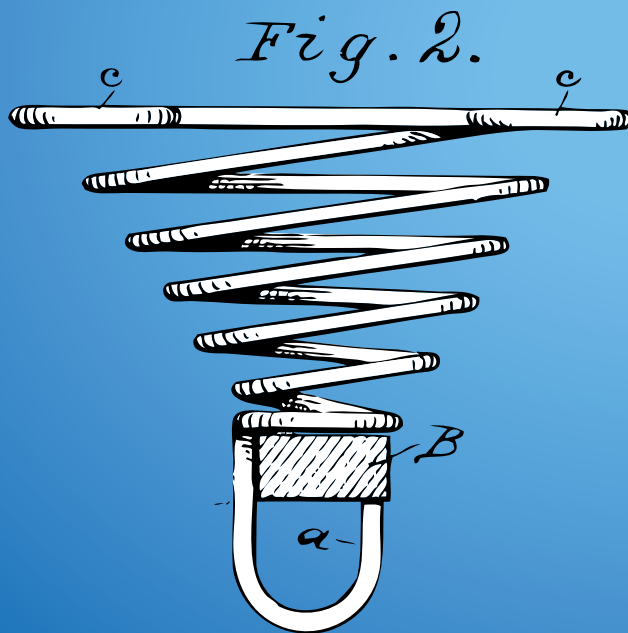


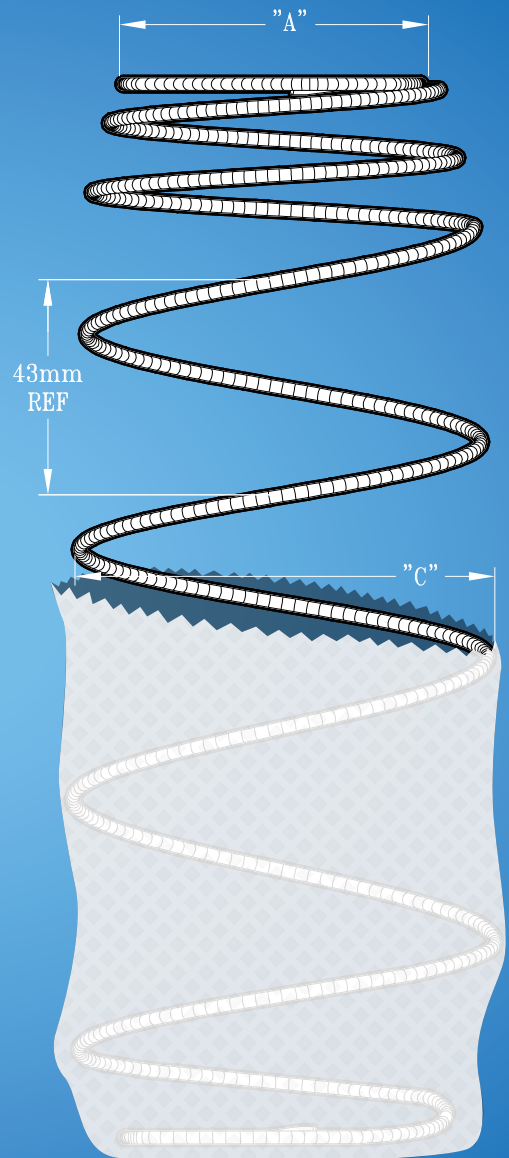
InVision

往里看。
向前看。


改变与延续



1883



2015



• 礼恩派就像我们最初的床座弹簧一样，在132年
• 的历程中经历了重大变化，但我们的核心价值和
• 伙伴关系精神始终如一。

InVision 职员: Travis Almandinger, David Ballew, Kristen Beerly, 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

女儿打完她高中篮球赛中最糟糕、最怪异的一次球赛后，在我们一起驾车回家的路上，她说：“我当时一直在想怎么把球传给我自己。”

在球队只有五个人的小学校上学有其优势：每个人都很重要且有很多参赛机会。但也有劣势，特别是有人受伤或被罚下场时。这次比赛中就恰好发生了这样的事情。

比赛十分激烈。运动员情绪高涨，但体育精神有点低下，最后场上只剩下我女儿和另外一名球员。没错：二比五。而且如果她的队员再犯规一次，则将变成一比五。所以，我女儿说怎么把球传给她自己并不是一个玩笑。

当我准备接过我职业生涯中最重要的一个传球时，我想到了这次比赛。明年1月份，我们的首席执行官Dave Haffner就要退休，而我将接替他的位置。这是一种巨大的殊荣和责任。

一方面，我从未感到我个人对公司的成功肩负如此重大的责任。另一方面，让我从未感到如此宽慰的是，公司的成功不只靠我一个人或我们中的任何其他一个人。而取决于我们整体。我们的整个团队。一直以来都是如此。

从公司成立之时，我们就一直是Leggett和Platt。它不是一家独资企业，而是合伙企业。公司的创始人认识到了他们自身的局限，并尊重另一方对公司的贡献。正是他们的团队精神而非个人才智，将一个好的想法变成真实的产品，最终成就了一家历史悠久的企业。

这种伙伴关系现在也驱动着礼恩派今天的成功——只是规模更大而已。我们的数万名员工每天都在不同的岗位、行业和地区通力协作，相互支持，以完成公司的任务。而且要比前一天做得更精巧、更好、更安全。

我对这个团队感到无比的骄傲，在我履新之际，我想感谢你们——20,000名全体员工——让我不必思考怎样把球传给我自己。



Karl Glassman
总裁 / 首席营运官



礼恩派自1883年公司成立之时起就从事床具业。经历了这么长时间的发展，您可能会想我们的潜力应该已经发挥尽了吧，但实际上还差得远呢。我们这项最早的业务现正处于全新的发展阶段，特别是Comfort Core。近年来的年销售增长超过30%，而且没有减速的迹象。

在为满足客户需求和回应对手挑战而进行的创新和合作式产品开发的长期历史中，Comfort Core是最新推出的产品。

“有时，我们可以认为产品创新是一件好事，”首席执行官David Haffner表示，“但在一个竞争的市场中，创新是绝对必需品。过去曾有数年，当海绵、胶乳和充气垫大举扩张，特别是在高级品类中扩张时，我们盈利能力受到了真正的威胁。我们用Comfort Core应对竞争并扭转了形势，销售数据证明了市场对这一产品线的青睐程度。”

核心优势

Comfort Core是由织物包裹的内置弹簧系列产品。床具事业部总裁Eric Rhea表示：“每个弹簧都有其自己的织物套，所以晃动时不影响其他弹簧，而且能够独立地适应人的体形。这让床变得更加舒适，也减少了移动传递。用一种专业的说法来讲，即当同伴在Comfort Core上翻身时，对您影响小多了。”

对消费者而言，Comfort Core的床就是良好的感觉和睡眠的保证。但这项产品也为礼恩派的客户——床具生产商带来了诸多好处。礼恩派的床网既有支撑力，又不需额外衬垫就能让人躺上去感到舒适，生产商只需更少的海绵和其他顶层材料就能实现类似的感觉，从而减少了成本开支。

Eric补充道：“我们的生产能力和Comfort Core样式的多样化让床具客户在高度、软硬度、耐用度和价格等方面拥有广泛的选择。他们进而能为寻找最合适产品的消费者提供同样的选项。”

舒适的床网、床边及顶层及其他产品

开发的创新弹簧和配件替代并超越了床垫各个部分的海绵，而我们的产品且在床具业以外也受到了欢迎。



床网

Comfort Core提供了分区配置。整个床面不是统一的硬度，而是分为几个区，分别为身体的不同部位提供最合适的支撑。我们的顶级产品Combi-Zone分为5个区，每个区的弹簧及密度都不相同，可为肩部、臀部和腿部提供更大支撑力。

2012年，礼恩派推出了混合床垫，给了海绵床垫沉重的打击。它是Comfort Core与记忆海绵、乳胶或凝胶顶层的结合，同时具有两种材质的优点，无须在它们中二选一。消费者清楚地体会到了这些优势，这也是过年三年内置弹簧超越海绵的原因所在。



我们的顶级产品Combi-Zone分为5个区，每个区的弹簧及密度都不相同，可为肩部、臀部和腿部提供更大支撑力。



床边

2014年推出的Quantum钢质床边使用了我们的小直径Quantum弹簧来构建床垫的边缘。它更持久，在支撑上也比典型的海绵床边更好，不会让人感到好像要从床边掉下来。Quantum床边相比海绵床垫更易弯曲，与可调床配合得更好。



顶层

Comfort Core提供多个选项以替换床垫顶层的海绵和其他垫层或“舒适层”。最新产品为NanoCoil——很小但很强韧的顶层，只增加了一英寸的高度，但有一千多个弹簧。该产品的钢材美观而结实，面料耐用，可防止下陷，比其他顶层更加持久。

其他产品

在床具和家具部门的共同努力下，我们织物包裹的内置弹簧在座椅和沙发中越来越受欢迎。在过去由于成本的原因，家具制造商在他们最贵的型号以外全部选择使用海绵而非弹簧。但今天，由于高产量和自动化，Comfort Core已经成为各种价位的家具中，实惠而更好的海绵替代品。



侧栏：核心团队成员 Guido Eigenmann

Guido Eigenmann是礼恩派长期合伙人和床上用品部门首席工程师，也一直是Comfort Core开发的核心人物。

他在礼恩派有着20年的工程职业生涯，最先是改进内置弹簧机械，然后是改进内置弹簧。他的两项最受认可的贡献就是提出了我们流行的VertiCoil内置弹簧的原始概念和发明了有效生产弹簧套弹簧的Joey产品线的机械。

在床网方面的合作

Comfort Core是床上用品部门和礼恩派其他为其提供支持的部门共同的成功。因为我们的业务涉及制造流程的每一步——制造钢棒、钢丝、制造机械和内置弹簧——我们对设计、质量和测试有着全面的控制。

钢棒和钢丝部门

Comfort Core实际开始于回收的废钢，由我们的Sterling Steel加工厂将其熔化后制成钢棒。然后进入我们的钢丝加工厂，被按需要拉成各种厚度的钢丝。

“这两个部门每天将我们对于原材料，特别是钢丝的加工推向极限。” Eric Rhea表示。实际上，正是加工厂优质的钢丝生产才使得Quantum和NanoCoils的开发成为可能。这些产品和其他Comfort Core产品的销售反过来又为加工厂带来了更多的产量需求，甚至迫使它们增加新的拉丝设备、性能和产能。

Spuhl

我们位于瑞士的合作伙伴Spuhl生产的机器能让钢丝出现奇迹般的变化。从形成单个弹簧到把它们精确地排在一起，他们的设备是世界上最好、最快和适应性最强的，也是Comfort Core专属的。

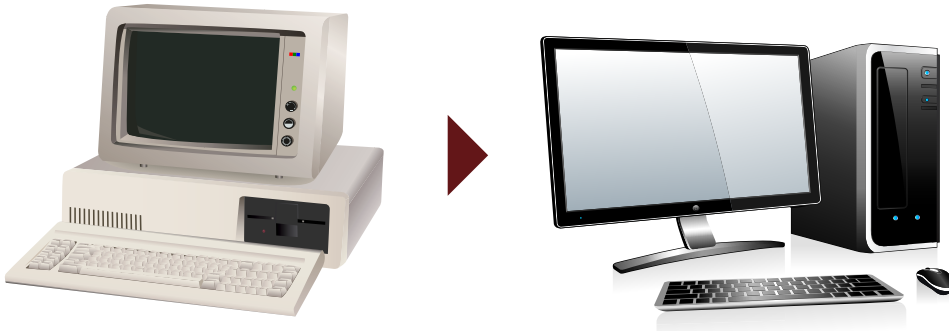
在谈论到Comfort Core生产的合作时，首席营运官Karl Glassman表示，“礼恩派每一个成功故事的核心都是创新与合作的结合——你甚至可以称之为混合。当我们的员工努力合作来满足一项需求或克服某种挑战时，我们就能取得卓越的成就。”

近年来，他在推动Comfort Core的发展中发挥了核心作用，是Spuhl机械开发和床上用品产品开发的重要链接点。

始终善于进行团队合作的Guido评述道，“没有第7组同事、产品开发团队、制造厂和Spuhl的员工和管理层的帮助和支持，是不可能取得成功的。”

使用微软 Dynamics AX 升级今天并为明天准备

礼恩派正在进行一项重大项目，使用微软 Dynamics AX替换我们的一些最陈旧但最重要的技术。微软 Dynamics AX系统不仅能让目前的许多日常活动变得现代化并提供支持，而且能随着我们未来的业务扩展。



问题与解决方案

我们购买物料、向供应商付款、管理固定资产、给客户开具帐单、收款和记录财务交易使用的是有20年历史的交易系统，这些系统现在已经过时、效率低下而且维护成本很高。

虽然问题明显，但解决方案却不是立刻就能够清晰的。我们评估过几种选项，希望找到一种能够定制的产品，既适合现在的礼恩派，也能适应我们的未来发展。

我们还需要一个可以信赖的软件提供商，在我们使用这些相当于器官移植的系统时能够提供全面的支持。

在考虑了这些需求后（当然还有价格），我们认为微软 Dynamics AX在功能、未来扩展和支持方面都能适合我们。

我们的员工

虽然AX这个产品是对的，但如果没有我们员工的巨大贡献和合作，这个项目也可能会出差错。

- 我们有一个由高级领导人组成的督导委员会负责指导项目的整体实施。
- 来自每个受影响的业务区的团队和IT人员都与微软代表进行了合作，以保证AX顺利实施以达到预期。
- 我们设立了一个过渡团队处理沟通方面的问题，并帮助其他团队对成员进行培训，以掌握如何使用新系统。

未来的潜力

我们计划在2017年完成向新交易系统AX的迁移，但其好处和潜力却不会就此止步。至少它更会容易升级和调整，以满足我们日益全球化的业务的多样化需求。

此外，AX还提供了许多尚待充分探索和选择的功能，包括替换我们现有制造系统（LPCS和iScala）的可能性。无论我们在多大程度上使用这些功能，我们都为拥有可为未来发展提供支持的现代化的、可持续的技术而感到振奋。

在技术升级的同时，我们每个区域的团队都在改进和更好地集成AX支持的4个主要业务流程：

- 订单到现金是向客户交付成品和收款的流程——从接到订单，到发货、提交发票和收款。
- 记录到报告是将财务交易准确地记入总帐的流程。
- 采购到付款是采购业务所需的产品和服务的流程。
- 取得到报废是购买和跟踪资产的流程。



每个人付出的时间和努力都体现了我们极为独特的礼恩派文化。微软代表曾提及，我们员工的超常才干和诚挚热情令他们印象深刻，这又一次让人想起，我们公司最大的实力就在于全世界为礼恩派工作的所有优秀的伙伴们。

我们对保证微软 Dynamics项目成功的每个人都表示衷心的感谢，更加感谢你们每个人以自己的方式使礼恩派成为如此特别的公司。

首席财务官Matt Flanigan

Fashion Bed Group的新定位： “选择并实现”

当John Case在2014年加入礼恩派担任消费者产品部门总裁时，部门需要一个新的定位。“客户对于我们的职能感到迷惑，我们自己在某种程度上也不太清楚。”John表示。

根据他之前在Electrolux和La-Z-Boy担任高管时的经验，John知道企业的定位不仅仅只是品牌建设——而是深入到经营的最核心而且确定企业的航向。“我们需要选择我们要成为什么样的部门，然后持之以恒地达到目标。选择一个定位，然后将它变成现实。”他说。

在花了一年时间仔细进行业务考察后，他们今年3月做出了他们的选择：Fashion Bed Group (FBG) “Fashion Bed是一个历史悠久的子品牌，受到消费者的高度喜爱和认可。”John说道。“它十分契合我们的产品和历史，所以我们让它涵盖整个业务。我们希望在我們所做的每件事上都烙上这个名字。”

“它十分契合我们的产品和历史，所以我们让它涵盖整个业务。我们希望在我們所做的每件事上都烙上这个名字。”

— John Case, President, Consumer Products Group



竞争优势

有了明确的定位，John和他的团队用一个精华的词汇为每个产品类别阐明了清晰的使命和竞争优势。对基于设计销售的装饰用床和休闲座椅，这个词为“时尚”。对于有许多细微不同产品的可调床，其目标是“简化”。对于有时与竞争对手的产品难以区分的床框和家纺产品，其目标是“创新”。

“每个产品线有了明确定义的竞争优势后，我们问自己是否具备实现这些目标的技能、资源和人才，”John表示。“在有些地区，我们需要招聘拥有各种技能的员工。”

而在其他地区，John则激励团队“释放出创意的一面。”例如在床框方面的目标是创新，但FBG已经许多年没有制造出一件真正的新产品，所以这一品类正在变得只有一项产品。

该团队迎接挑战，将一个现有的床框变成了一个高度灵活的新产品Spectrum。经过组合和调整，这个床框不需工具或拆分部件，就能从双人床变成超大号床，而且可实现两种高度。该产品的简化性大大减少了SKU的数量，并且节省了床具店铺的安装时间，已经取得了很大的成功。实际上，一位FBG最大的客户在优化其床框SKU以纳入Spectrum后，其业务自今年计划推出以来已经增长了54%。

数据分析

除了创造新产品，FBG团队也审查了，你甚至可以说是分解了，他们现有的产品。他们将其4个产品系列和4个渠道“重新分解”为15个产品类别和10个渠道，从而能够更精确地分析销售和盈利情况。

John和他的团队还正在使用现有的工具，如客户产品与盈利(CPP)工具，来寻找增长机会。“当我来到礼恩派时，看到CPP数据库令我激动，”John说道。“我们可以按地区和按客户查看销售和盈利情况。它可帮助我们设置目标以提升盈利能力和跟踪我们的进展。”

这些努力现在正在结出丰硕的果实。FBG今年的贸易销售迄今增长逾13% EBIT增长50%以上。FBG预计明年的业绩会继续增长，有些产品的增长率可达80%。“‘选择并实现’真的是所有这一切的总结，”John感叹道。“我们必须保持专注，必须继续尽责。不是只说我们想要怎样，而是要做到。”



Fashion Bed Group是北美最大的床具供应商

弹性和原则

在出色地担任工作和领导30年之后，我们的首席执行官Dave Haffner将在年底退休。Dave自1983年加入礼恩派起，就一直担任重要的领导岗位——先是负责办公和家具部件业务，然后是整个公司。

他自2006年起开始担任公司的首席执行官，自2013年起任董事长。在Dave的领导下，礼恩派的利润和股份创下了新高。在我们展望未来之时，Dave对他的职业生涯及公司的最好特质做了如下总结：

我在礼恩派度过了我的大半生，为提高公司业绩投入了全部身心。我热爱这个公司和它的员工。离开将令我难受。但如果我们作为一个团队，在过年数年没有表现得如此精彩，我会更难受。公司现在发展良好——可说是史无前例。

我想与大家分享我对弹性的看法。我是一个很有弹性的人。而且我认为，礼恩派是一个非常有弹性的公司。我们经历了艰难时刻，曾不得不做出十分困难的决定，但始终都是为了公司及其股东的更大利益。

现在，请允许我切换到工程模式，使用一些技术术语。弹性是几个变量的函数，包括力量、耐久性和延展性（或我们工程师所称的“屈服性”）。

耐久性是对持续的慢性外力和因素的抵抗能力。我们暴露得越多，这些力量对我们的影响就越大。我们要用个人和集体的力量抵御这些力量，不让它们削弱我们的基础，这是很重要的一点。

延展性应对的是钝力损伤（无预警地意外打击你的东西）。能够随着打击而弯曲再恢复到稳定状态就是保持弹性的要诀。

力量这个极其重要的变量则是真正原则的函数，无论是物质的分子/原子键，还是人的思想力量。

原则就是全体——整个过程，从开始到结束，从A点到B点。不仅仅只是整体的某些部分，或时间的间发性片段。一个有原则的人始终都能守信。

你们许多人已经听过我谈论诚实和原则。对我而言，这是最重要的（我希望也是对你们最重要的）。你可以强硬，但要诚实和公平。

坚信你认为的最好的解决方案，即使这样做很难，或被其他人反对。有时直接的诚实和透明会导致意外的、不合理的后果，但这样做维护了你的原则。



面对礼恩派全球各地的每一位员工/伙伴，过去几年有幸成为你们的领导，我对你们的努力非常感激。能作为你们的同事，你们的朋友，我感到非常荣幸。

— Dave Haffner, CEO