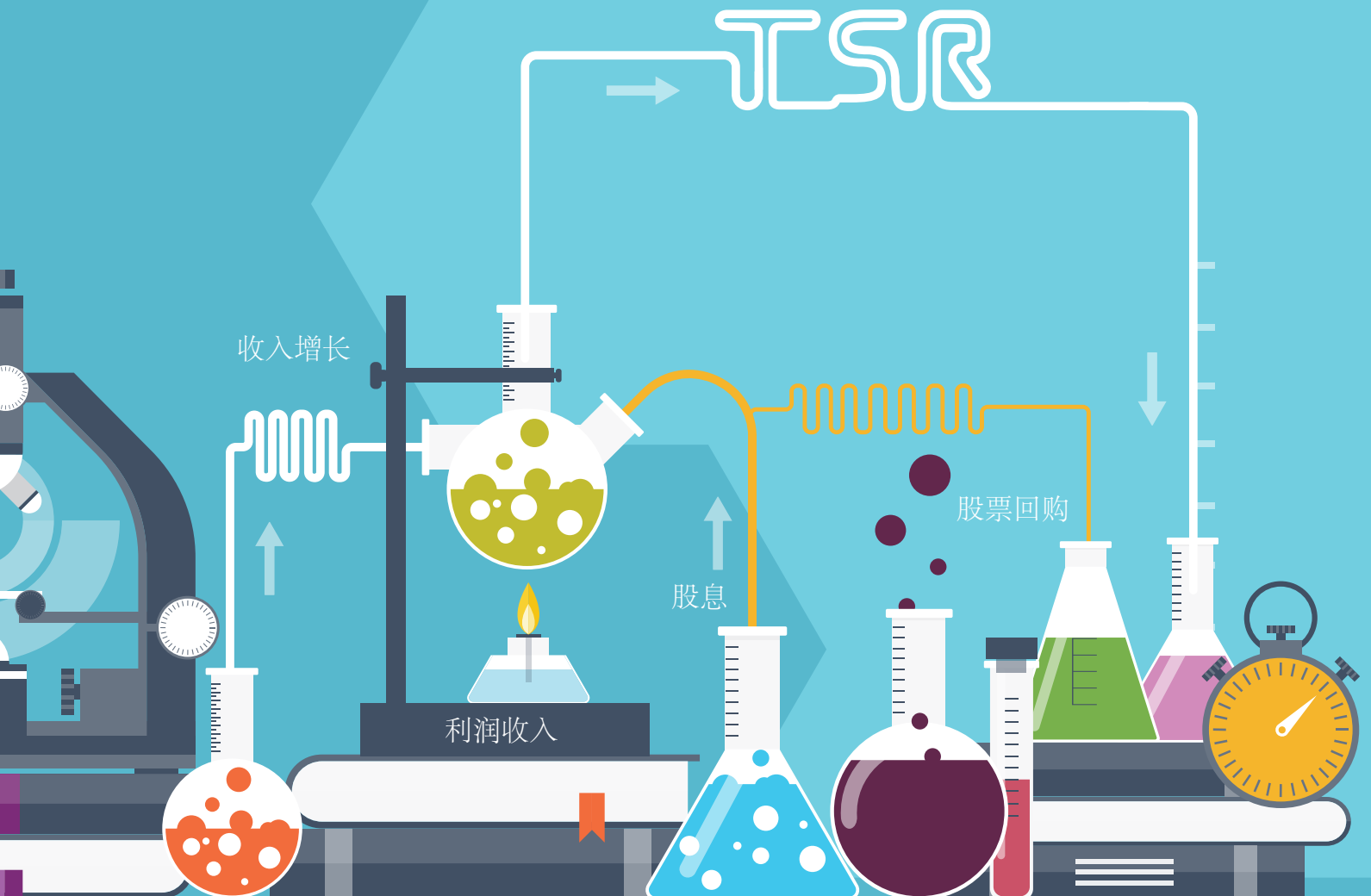


InVision

洞察内情
展望未来

股东总回报的成功新配方





变化是生活的法则，只盯着过去
或眼前的人注定失去未来。

– John F. Kennedy

投资人日和大象

如果你去过马戏团，可能注意到体格巨大的大象通常只是用一根小木桩拴在地上。如果你问训兽员这些小木桩怎么能控制住这么大的大象，他们的解释是：在大象小的时候就是拴在这种木桩上，它们那时会尝试拉出木桩，但是做不到。这样在它们长大后，就再也不会尝试拉出木桩了。

我从中学到的重要一课是……不要被过去的认识束缚。这与我们在礼恩派的工作有什么联系呢？请继续阅读。

你们中的许多人都知道，我们刚在 9 月 14 日在纽约举办了“投资人日”活动。上次也是在纽约举办的这个活动。那是在九年前。我们回忆一下当时的情况。

2006 年时，Dave 担任 CEO，Karl 担任 COO，他们清楚地认识到我们在前几年并没有为股东创造很大的价值，需要调整我们的路线。那时候我们也有一头 **elephant in the room**（室内大象——对问题视若无睹），即承诺“所有企业取得两位数的销售增长”。这项强制政策实际上削弱了我们的业绩，因为我们企图通过销售价格策略和某些兼并投资来取得高销售增长，而这些做法实际上并无益处。我们还要求某些企业的增长率超过 10%，而它们的市场份额已经相当之大。

所以，在 2007 年 9 月 14 日的“投资人日”活动中，我们作出了戏剧性的声明，将礼恩派的策略从两位数销售增长转为总股东回报 (TSR)。为此，我们将自己的销售增长预期降至 4-5%。我们还许诺大幅提高利润收入、支付高得多的股息和回购股票（尤其是出自剥离现金收入），为股东创造价值。增长策略是我们一直奉行的策略，在 20 世纪 70、80 和 90 年代取得过巨大成功，Dave 和 Karl 凭借坚定的信念和勇气对其做出了令人震惊的改变。实质上，他们是让自己的思维摆脱了礼恩派既往经验的束缚。

结果怎么样呢？从上个“投资人日”到现在，标普 500 中的 91% 落在了礼恩派之后



Matt Flanigan, 执行副总裁兼首席财务官

那么,为什么现在我们还要来一次彻头彻尾的大变动?!来看一下目前的形势。

刚举办的“投资人日”活动是为正式传达一些对“总股东回报”策略的一些重大精细修改。现在的elephant in the room (一头表现良好的大象!)是在过去几年,针对剥离、通化紧缩和货币做出调整后,我们的销售增长远远超过了 4-5%。此外,我们预计在未来几年不会有大的剥离出现,所以能集中更多时间和精力来审核经过仔细筛查的并购,进一步扩大销售增长潜力。另一方面,进一步扩大利润收入的难度将变得更大,我们也需要正式传达这一状况。

我们对总股东回报的公式作出了修改:

	2007年 11月	2016年 9月
销售增长	4 - 5%	6 - 9%
利润收入提高	2 - 3%	1%
股息收益	3 - 4%	3%
股票回购	2 - 4%	1%
年度 TSR	12 - 15%	11 - 14%

我知道表格里显示了很多百分比,但其中的要点是:

- 我们将自己的平均年销售增长率提高到 6-9%。这一提高预期主要来自“实质产品”活动的内部增长,而不仅仅依赖更高的总体需求。例如,随着我们在床具(通过 **Comfort Core** 继续打通市场)或汽车(更多车内功能,涉及我们的腰托、线束或执行机构)销售价值更高的产品,虽然在床垫或车辆的销售上并没有大幅增长,但 **Leggett** 产品的销量增长很大。
- 我在前面提到,我们仍然预计利润收入将会有改善,但不会象前几年的增幅那样大。
- 我们的股息收益基本保持在 3% 不变,这一比率很有吸引力。
- 我们预计随着将更多资金投入内部增长机遇和稳健的战略并购,回购的股票数量会变少。

通过产生 11-14% 的平均年 TSR,我们应可以重返标普 500 公司前 1/3 席位。这样也保持住了我们自 2007 年起设定的总体财务目标。

“投资人日”及后续得到的反应相当不错。新的 TSR 框架已得到理解,并被认可为是对我们策略合理、及时的精细调整。TSR 框架的这些新变动不像 2007 年的策略变动那样巨大,所以肯定算作对前进方式的一个调整。它们反映的是我们不被过去经历所束缚的健康向上思维方式。

我们非常感谢所有人的出色工作和贡献,正是你们让这一新的 TSR 框架再塑辉煌!

我们的方向

传达礼恩派调整的策略

策略的传达可能和公司策略的制订一样重要。礼恩派最近举办了“投资人日”和“携手 Leggett”活动，与投资人和员工分享公司的愿景。

在投资人日活动中与股东互动

9月14日，CEO Karl Glassman 与高管用半天的时间在纽约与近 40 位投资人和分析家参加了“投资人日”活动。他们展示了 Leggett 对 2007 年 TSR 目标策略所做的精细调整，现在的重点重新放在增长上。

“我们告诉投资人我们相信自己有现成的人才、产品和业务部门来保持长期收入增长，”Karl 说。运营管理人员通过对我们汽车、床具、家具和可调节式床品的深入介绍，详细展示了公司将如何取得 6-9% 的收入增长。

公布调整的策略后，投资人的反应十分积极。“他们发自内心地感谢我们的透明和坦率，”Karl 说道。

虽然有些事情有所变化，但公司的基础将保持不变。“在作出调整来满足增长目标时，我们将确保公司有强大的财务支撑，”CFO Matt Flanigan 谈到：“我们将继续稳健、自信地一路前行。”

通过“携手 Leggett”通告员工

紧随“投资人日”之后，Karl 和 Matt 在“携手 Leggett”员工大会期间分享了精简的策略演示资料。

人力资源副总裁 Jason Gorham 随后组织了一场员工问答会，并解答了员工几个与员工学习、领导力开发、绩效奖励和 Leggett 病假与休假政策有关的HR问题。在未来的几个月中，整个公司的员工都将从这些前沿改进中受益。

在整个问答过程中，Karl 反复强调了其继续以 Leggett 增长为重点的承诺。“增长是一种乐趣——在赛场上，进攻的乐趣远大于防守。我发现，那些不断发展的公司在每个层级都有更大的自主权。”

在回答与公司 5 年愿景有关的问题时，Karl 强调集众人之力是我们成功的基础。“我预见在人员方面 Leggett 将变得更加多样化——在工作地点、工作方式、工作形象和员工的偏好等方面。这就是我们公司的活力所在。”



Karl Glassman 和 Matt Flanigan 在“携手 Leggett”活动的问答阶段回答员工的提问。



大约 350 名员工参加了公司召开的大会。未参加会议的员工可在 SharePoint 上观看录像

投资成功： 北美 Schukra

如果仅是墨守现状，你不可能连续多年夺得“全球一流汽车腰托系统设计方和制造商”的殊荣。它要求不断创新和加强功能，就像 Schukra 所做的一样。有了这一声誉，现在就可以扩大他们的工厂规模。

今年 9 月，Schukra 在加拿大安大略省温莎市工厂又一 50000 平方英尺的新厂区破土动工。“这家工厂经受住了时间的考验，再次展示了强大的实力，总能达到或超过我们的增长目标，”北美汽车总裁 Barry Jones 说：“扩张就是对 Schukra 的持续成功进行投资。”

Schukra 专门生产前排座椅腰托系统，为多家 OEM（包括通用、丰田和福特）制造的车辆提供舒适的部件。随着每年需求的增加，Schukra

已达到了它的极限生产能力。虽然通过持续改进活动设法空出了近 12000 英尺的空间，但仍显不足。“我们启动了 ‘WOW’ 产品线，它为生产的多个阶段带来了多年的合约，我们必须扩大工厂规模，” Barry 如是说。

CEO Karl Glassman 讲到：“我们正在继续审核通过并购其他企业来扩张 Leggett 的机会，但这涉及许多未知数和相当多的风险。我们将尽力把握机会通过 Schukra 和 WOW 这样的投资来壮大公司。”

温莎市的施工将进一步为装配线、材料和成品提供更大的制造和仓储空间。Schukra 和 L&P 期待建成后的工厂能有长期的增长，为其引进更多产品方案、更大的客户库并创造 100 个新的工作岗位。



企业智囊——WOW 项目团队花费了数月时间开发 WOW 产品和制订扩建计划。



50000 平方英尺的扩建工程开始施工，按计划将于 2017 年 2 月完工。



WOW 果然一流！Schukra 先进的舒适部件塑造出了这一时髦的多功能前排座椅。

WOW 产品对于 Schukra 来说是全新的挑战。福特彻底重新设计了这些尖端部件，来提供更好的功能和顶级舒适度。与隐藏在座椅中的其他 Schukra 部件不同，WOW 包括一组 “A 级” 表面，暴露于车辆的内部。

“我们肯定要花费时间适应这种转变，”运营主管 Simon Hancox 解释说：“例如，现在我们生产的部件司机可以看到，不是在座椅内部，我们为此在对 WOW 装配线操作人员的培训中加入了色盲测试。”

Schukra 在 9 月份开始生产第一批 WOW 部件，其中包括福特 Lincoln Continental 车型的 10、24 和 30 路靠垫和后背模块。初期启动振奋人心，但更令 Schukra 兴奋不已的是其长远发展，WOW 产品线预期到 2019 年会为收入带来指数型的增长。

“尽管面临着困难，但将这些全新的产品引入市场是一项激动人心的成就，” Simon 说：“我们感谢高管的支持，并期待为他们献上另一个成功的项目。”

LP Sense: 让我们的产品更安全更智能

“权力越大，责任越大”是蜘蛛侠的名言（温斯顿·邱吉尔、泰迪和弗兰克林·罗斯福也都用过这句话）。但对于礼恩派，在我们创造更多动力辅助家具的同时，还时刻不忘产品用户的安全。

LP Sense 就是一个鲜明的示例，它的多种 Leggett 产品均融入了这一功能。利用电容感应技术（在大部分数字化触摸屏中使用的技术），LP Sense 可以检测和响应活物的存在或接触。传感器可以识别人或宠物与产品的接触或分离，更智能、安全的履行它的功能。



采用 LP Sense 的可调节床具：功效与安全同在

L&P 可调节床具部门目前在其优质产品 Premier 系列中提供 LP Sense，将其做为一项安全增强功能。如果 LP Sense 的传感器检测到人的物理接触，它就会停止床具机械装置的运动，从而减少人员或宠物因陷入夹点而受到伤害。

可调节床具部门总裁 Jay Thompson 说：“像红外光束这样的传统安全机制，如果有东西稍微挡住光束，就会出现许多误触发。由于 LP Sense 专门用于检测人员或动物的存在，所以误触发要少得多。它的作用是帮助保护真正重要的东西。”

虽然目前 LP Sense 仅作为一项安全增强功能使用，但 Jay 认为在提供便利及定制服务方面该技术也有很大潜力：“如果传感器可以检测到有人在床上，床具可以对此做出响应，比如调节光线或室温。你可以定制床的响应方式——可以是仅针对你的存在或是针对某个特定的行为作出响应。”

LP Sense 机遇：推广可动家具

作为礼恩派拥有的专利功能，LP Sense 正被用于其他 Leggett 企业提供的产品中。LP Sense 将很快用于我们家具部件 (HFC) 部门生产的电动躺椅中。“就像可调节床具一样，LP Sense 在检测到活物时可以终止移动，让电动家具更加安全，”业务开发部副总裁 Niels Mossbeck 如此谈到。

在商业应用领域中，如果客户想要自动安全地操作大量电动座椅，LP Sense 会特别有吸引力。该部门正在与高端影院客户合作，将 LP Sense 引进影院的高端躺椅中。“我们在高端影院座椅中发现了巨大的商机，”HFC 部门总裁 Randy Ford 说：“LP Sense 可以检测出座椅是否有人，这样影院就可以自动关闭未使用的座椅。”

“将 LP Sense 从可调节床具扩大到躺椅只是第一步，”Niels 说：“我们现在正尝试将 LP Sense 用于可调节高度的桌子上。”随着客户开始期待和需要更多能响应且可定制的产品，LP Sense 为 Leggett 诸多的产品线提供了竞争优势。

通过航空航天领域的并购实现增长

2012 年礼恩派开始进军航空航天领域，此后，业绩稳步提高。今年 L&P 航空航天部门的销售额已达到 1.5 亿美元，还将继续寻求收入增长以及扩大我们的能力。

二月份，L&P 航空航天部门迈出了重要的一步，并购了位于康涅狄格州的 Pegasus Manufacturing，一家结构管和管组件生产商。

“Pegasus 正好与多项战略需求吻合，”公司开发主管 Shannon Ukena 说：“这家企业让我们向供应价值链更进了一步，在东北区域的重大航空航天集散地占据了一席之地，并为我们的产品打开了某些互补市场。”

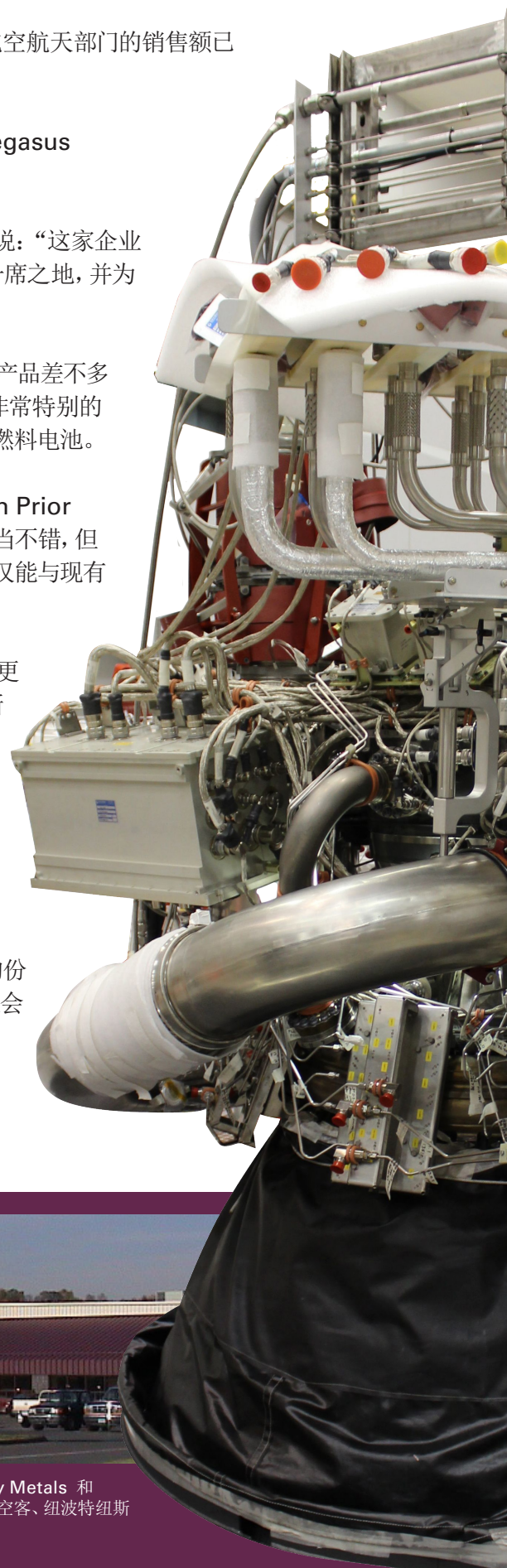
与我们的其他航空航天运营部门相比，Pegasus 面对的是另一个市场，它的产品差不多涵盖所有领域——太空、天上、陆地、海洋和水下。他们为诸多应用领域制造非常特别的组件，包括商用和军用机身与发动机、航天器、潜艇和航空母舰、发电涡轮和燃料电池。

“技术进步是航空航天行业发展的一个关键因素”，航空航天组总裁 Simon Prior 说：“L&P 最初在航空航天领域的产品是直管道和管材，我们的市场份额相当不错，但增长机会有限。Pegasus 让我们得以迈进复杂的“增值”组件，这样，我们不仅能与现有客户深入合作，还能真正扩大潜能。”

Pegasus 分部经理 Chris DiPentima 说：“从小的家庭式运营转型为拥有更多资源和更大销售团队的全球化公司，这其中蕴含着重大机遇。预并购带来新期望和计划的速度比我们预计的要快得多。”

快速增长往往会带来一些问题，但 Chris 解释说：“现在的困难是让 Leggett 和 Pegasus 的政策整合到一起，而不仅是层叠起来。但运营的结合效果相当不错。我们的团队会继续注重更快、更灵活和高度精准地完成工作。”

“即使算上 Pegasus 和 DHAP, L&P 在成型管材、管道和管组件市场中的份额相对来说仍不大，”Simon 说：“这一领域的增长潜力是巨大的，我们肯定会继续扩大我们的航空航天平台。”



与 David Hart Aerospace Pipes (DHAP) 类似，Pegasus 也采用由 Western Pneumatic Valley Metals 和 Specitubes 制造的管材，并利用现场焊接、镀铜、压力测试和其他技术为劳斯莱斯、通用电气、波音与空客、纽波特纽斯造船厂和美国政府等客户制造复杂的组件。