

InVision

洞察内情
展望未来

我们公司员工的潜力



“在每项商业努力中都包含必不可少的、关于人力资源的元素。不论你的产品、生产计划与市场营销是否完美，您都需要合适的人员领导并执行这些计划。”

—比尔·盖茨

InVision 职员: Meaghan Younker, Travis Almandinger, Kristen Beerly, Amy DeArmond, Cathy Johns, Jennie Tamerius 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

上一期的InVision中，你也许注意到关于增长与Leggett为实现增长而进行了改良的战略的主题。如果各岗位上没有合适的员工，要实现增长是不可能的，但是，光靠这一点还不够。实现增长需要敬业的、有创造性的、有奉献精神的员工。九个月前，当我新任人力资源部门（HR）领导职位之后，我更加感到自己有责任帮助公司实现这一目标。

我一直相信，在公司中，人力资源部门占据着独特的地位，在一定程度上起着中层基础的作用。我们不遗余力地为本公司与管理层提供支持，以使得他们能为股东创造价值。然而，同样重要的是，人力资源部门还负责推进本公司最为重要的一环——我们的员工。为了实现增长与公司目标，我们必须专注于吸引并保留具有专业技术的人才。我们正不断取得可喜的进步，但是仍然有许多尚待完善之处。

我希望，你们已经意识到，公司的管理层正致力于改善沟通。毕竟，如果公司的员工不理解全局与总方向，他们很难全心投入到工作中。Leggett Together社区活动是一个开端，还有更广泛地分享收购与出售信息、增加关于公司目标与业绩信息的透明度等举措，均体现了这方面的努力。

在整个组织上下，我们正加大力度促进员工的发展——网上学习的内容更加丰富、新生领导学会是其中两个例子。在新生领导学会中参与者的代表来自不同国家，这让我特别振奋，这反映了我们一直以来致力于培养杰出国际化人才所获得的成果。

随着Leggett不断成长，无论是对于改善福利或是对于创造更多发展机遇而言，留住能力强、技术高超的员工变得非常关键。为了实现我们的长远财务目标，我们将继续坚持我们以勤奋努力、主人翁精神与诚实正直为核心的公司文化。我们将继续凝聚全公司上下的力量。我们将继续创造一种投资于你们——我们敬业的员工——的环境



A handwritten signature in black ink that reads "Jason Gorham". The signature is fluid and cursive, written in a professional style.

Jason Gorham, 詹森·戈勒姆——人力资源部副主席

脱颖而出:

量子围边众多幕后设计功臣

二十一世纪初期，越来越多的床垫生厂商开始使用泡沫围边代替钢铁弹簧圈围边。在接下来十年里，越来越多人认识到，泡沫围边的耐用性不如弹簧圈围边，对于较高的床垫而言，尤其如此。Bedding Group 副主席兼销售总监埃里克·弗里曼表示，“泡沫的坚固性是不可预测的，随着使用时间的推移，它有一天会破裂，但是钢铁内置弹簧却不会发生这类问题。”

随着人们对泡沫围边满意度下降，Leggett从中发现了商机。“我们知道，我们能够为消费者提供一种带有坚固舒适弹簧圈围边的床垫，使得消费者免受泡沫围边塌陷破裂的困扰。”Bedding Group 首席工程师奎多·艾根曼说。

2012年初，奎多与产品开发与技术总监达雷尔·里士满德通过收集集体意见得出一个新的想法——由一组较小直径弹簧圈组成的围边围着的标准直径舒适弹簧圈，以提供稳固、平滑的床垫围边。产品设计工程师伊琳·万普勒加入了这一团队，他们开始研发这一新产品以及生产方法。经过两年的努力以及134个产品原型试验，Leggett推出了量子围边设计。

2014年，分支经理格里·瑞格尼与他的团队在High Point Spring生产量子围边。“这是一个具有挑战性的机遇，”格里表示，“因为量子围边生产是一个全新的流程。我们得发展新的生产能力。”使用现有的装配技术，初始生产流程是劳动密集型的三步流程，其中包括手工装配侧面围边弹簧圈。

生产过程需要一种能达到预期要求的机器。奎多、Bedding Group的生产副主席兰德尔·伍德与安德里亚斯·菲舍尔、Spühl工程设计团队进行合作，用了共18个月的时间，开发出新一代量子围边装配机器PA-494。他们的创造实际上是将三种装配机器合而为一，该种机器能够生产出整个量子围边组件，免去了手工装配围边弹簧圈之需。“Spühl团队所完成的工作让人觉得不可思议，”兰德尔表示。“



QUANTUM
EDGE®
STEEL PERIMETER

这台机器的研发花费了18个月，从投产的第一天起，它就很有效率。”

2015年秋季，TempurSealy在其2016年Stearns & Foster产品系列中加入了量子围边设计，成为采用该设计的第一个国家级客户。经过销售与市场推广之后，Sealy于2017年推出了以Sealy为品牌的产品系列。“量子围边有着各种各样的好处，”Bedding Group市场营销团队副主席马克·金斯利表示。“对于消费者而言，它解决了泡沫围边耐用性的问题，提供上等的围边感受；对于生产商而言，它可简化货物采购与生产流程。”

在量子围边在高端市场取得成功的基础上，Leggett开发了ActivEdge——一个对弹簧圈围边进行了变化以取代泡沫围边的新产品系列。“在ActivEdge产品系列中，我们增加了一些材料，大大地降低了生产成本，使得我们的产品能够进入高端市场之外的其他市场，”Bedding Group产品开发副主席杰森·朱厄特表示。

ActivEdge产品迅速席卷整个市场，Leggett正加倍努力，以应对市场的需求。到2017年底，将有18台Spühl PA-494装配机分别安装在六个寝具生产分支基地。该新产品将大大促进销售额的增长。根据埃里克·弗里曼所说，“我们已经向客户证明，在价格、品质、耐用性与生产时间与成本等各方面，我们的新产品均优于泡沫围边产品。”

变不可能为可能： 卷包式床垫的普及

与许多故事一样，卷包式床垫的故事一开始让人觉得：“不可思议。”

历史上，寝具行业的制造商常常采取压缩床垫弹簧与卷起独立筒装弹簧圈的方法来降低货运成本。然而，将成品床垫卷起来，似乎是一个不可能实现的事情。但是，大约在十年前，当亚洲的低端泡沫床垫进入市场时——成品床垫被卷起然后装箱——应对这一挑战出现了转机。

一段关于卷包式技术合作关系

礼恩派全球系统集团（GSG）意识到客户对卷包式床垫的兴趣，找到意大利生产商Teknomac，以寻求解决方案。由于GSG已经就许多机器解决方案与Teknomac合作过，因此，本次合作也是非常自然的事情。

该项技术的倡导者，GSG的工程设计总监特里·迈尔斯对Teknomac的卷包机进行了测试与完善。最终，Teknomac为GSG的客户提供了一个可行的解决方案——而这种解决方案以往被认为是不可可能的任务。

对于Teknomac的卷包机及其能为客户所带来的机遇，特里持乐观态度。不论是泡沫床垫、弹簧床垫或是独立筒弹簧圈床垫，仅需一分钟内，该机器就能将三张床垫打包付运。卷包的过程也非常神奇：机器先用塑料材料将床垫成品密封，再通过60吨的压力将床垫压至大约一英寸厚度，再将床垫折叠、曲圈，然后装入另一个塑料袋，最后将压缩后的床垫装箱付运。

展望未来

GSG主席托尼·加勒特认为，如今，几乎每一家寝具生产厂商都提供卷包产品。在过去十年间，GSG已经向美国的寝具生产商客户出售超过60台Teknomac卷包机器。

使用过卷包流程的客户发现卷包机器具有若干优势。与寝具行业起初的担忧相反，压缩过程不但不会损害成品床垫，反而能够让床垫在打开与恢复原形之后保持其完好性。这一过程还能够防止泡沫层位移，防止弹簧组件纠结在一起。

卷包后的床垫只占用自然平放运输所需空间的25%，大大节省运输成本。卷包后的床垫还可直接运送给客户，可为客户节省仓储空间。

在发展得最快的卷包床垫零售商中，一些是电商床垫创业公司，这些公司为客户提供送货上门服务。其中一个网站，即 www.sapirasleep.com，如今出售Leggett的全量子围边床垫，该款床垫由我们位于密西西比州图珀洛的工厂生产与卷包。

随着对卷包床垫的需求日益增长，去年三月，我们开始在美国雇员中尝试对全卷包ComfortCore ActiveEdge床垫采用雇员直接销售模式。

两人小组： 机器的安装与维修

在卷包流程的幕后起着关键作用的，是来自我们佛罗里达州森赖斯的格里贝茨工厂的两个两人小组。这些两人小组为Leggett提供的累积服务量相当于112年之多，他们兢兢业业地为GSG所售出的Teknomac卷包机器提供安装与维修服

务。现场维修技师约瑟·拉米雷斯、杰西·阿庞特与拉梅斯·拿里聂吉特，以及技术培训指导豪尔赫·古铁雷斯一年中均有40-45个星期往来于美国各地，为客户安装与维修机器。一般情况下，两人小组可在五至十天之内就完成一台Teknomac卷包机器的安装，具体所需时间由机器的型号决定。



左侧：具有27年服务经验的现场维修技师杰西·阿庞特。右侧：具有36年服务经验的技术培训指导豪尔赫·古铁雷斯。

Teknomac机器安装与维修团队成员，总部位于佛罗里达州森赖斯的格里贝茨工厂

使流程趋于完美



上方：拥有41年服务经验的GSG主席托尼·加勒特与拥有25年服务经验的GSG工程设计总监特里·迈尔斯，以及Teknomac机器与卷包床垫。

全力以赴，拥抱未来： L&P Automotive Europe加强团队合作

“Leggett的员工是我们最宝贵的资产，”主席兼首席执行官卡尔·格拉斯曼表示。“但是这是针对一群适当的人而言的，这些人具有适当的知识、资源与权力，一起承担适当的角色并为正确的结果而共同努力。”在L&P Automotive Europe里，这一概念正对销售与运营计划（S&OP）产生根本性的变革。

新的方向

盈利性增长为目标，一种以团队合作为基础的方法彻底改变了集体在互动、应对客户需求、为未来做规划等方面的做事方式。在整个S&OP流程的团体协作中，所有团队成员均参与到各个步骤，这让他们能运用各自的专业知识，使得运营在各个层面得到加强。

专业化产品部主席米奇·多罗夫认为，“Automotive Europe的领导团队决心引入S&OP，使之成为该运营的核心流程。如今，S&OP已经真正融入公司业务中，尽管我认为还有继续进步的空间。团队取得了一项法宝，这项法宝对其文化、业绩与创造增长机遇等方面产生了正面的影响。”

“当你的基层团队基于个人责任与职责而建立了信任，S&OP不再只是一系列月季会议，而成为大家同舟共济的一个过程，”Automotive Europe主席索尼娅·史密斯说。“我们不仅仅是为了巩固当前所创下的业绩，我们还需为未来的增长进行绸缪。”

“我们整个思维模式都发生了变化。确保增长的责任不再仅仅由销售部门独力承担。我们都需要致力于精益化流程，针对成本而设计、针对需求而创新——对于提升公司的总体竞争力，每一名员工都做出了关键的贡献，”索尼娅继续说道。“关注点在于团队，但是我们也在培养个体以及下一代的领导力。”

德国销售总监维尔弗里德·马丁为Leggett服务了15年。“我们的组织被注入了新动力，”他说，“在每个转折点上，我们都对运营提出挑战。单单是尽力做好自己本职工作还不够，更重要的是使得自己的努力符合公司的大局、通力合作以赢取新的业务。”



“能见度的增强使得我们更具灵活性。”奥地利与匈牙利工厂经理贡纳尔·西恩补充道，“维尔弗里德的团队使得我们能获得关于客户期望的最新信息，进而使得我们能够迅速调整生产。根据原材料价格的不断变化，我们不断与工程设计人员协调以做出应变，进而保持赢利能力。我们一直努力做到每天进步一点点。”



新的篇章
尽管挑战仍然存在，新的方向已经获得回报。“客户对我们刮目相看，”维尔弗里德透露。“我们提供更多产品类别，为未来创造了更大增长潜力与更多新技术。”



愿景远不止于此。索尼娅表示，Automotive Europe将在热情、投入与成功方面树立榜样。“我们希望能营造一种努力工作、尽情挥洒的工作氛围，我们相信‘凡事皆有可能’！”



销售与运营计划是一个包含五个步骤的流程，用于评估预测需求、供给以及所产生的财务影响，进而有助于库存管理、促销规划、准确预算估测以及产品生命周期管理。



成功的秘诀——我们尽职尽责的团队不只是勤奋工作，我们还有开心放松时刻。月季团队建立活动——包括单座赛车、跑酷高尔夫、甚至是烹饪班——这为我们的工作提供了一点调剂作用。（从左到右）：索尼娅·史密斯、维尔弗里德·马丁、科恩·德杰赫特、罗兰·凯尼格、埃里克·洛伦兹、贡纳尔·西恩、迈克尔·汉佩尔、亚历克斯·布利哈、简·维特克、詹姆斯·汗迪赛德、尤尔根·菲尔以及斯特凡·迪修尼恩克

充分发挥合作潜力:

Leggett 商业系统办公室在Adjustable Bed业务扩张中起着关键作用

指数增长——一个好的难题

自从六年前开始营运业务单位以来，Adjustable Bed Group (ABG) 一直处于快速增长的状态。一开始，该部门只有一个位于肯塔基州乔治城的工厂。初始阶段的生产速度尚可应付市场需求，然而，随着ABG在产品开发方面的进展以及可调节床市场的迅速增长，该工厂生产能力很快处于饱和状态。

2015年初，为了满足日益增长的市场需求、将运输成本维持在较低水平，ABG在密苏里州乔普林市开设了第二间工厂；不久，第三间工厂在墨西哥华雷斯市开设。在这些扩张项目取得成功，他们寻求另外一个战略分销地点，并在十二个月内，在佛罗里达州斯普林希尔开设第四间工厂，使得其运营体系更加完善。

尽管快速扩张满足了ABG的生产与货运需求，但是这一过程中也遇到了重重障碍。“这是令人振奋的，因为我们持续增长着，并且仍然能够满足需求，” ABG主席杰伊·汤普森说，“但是，从单一工厂向多间工厂运作的这一种转变对物流造成了很大挑战。”

LBSO——协助提供解决方案

为了应对这些挑战，ABG向Leggett商业系统办公室 (LBSO) 的专家们求助，该机构以提出计划的形式致力于改善业务实践。2008年，礼恩派为了实现持续进步，而成立了LBSO，以帮助我们的企业取得更大成功。

LBSO里的专职专家主要擅长于三个领域的咨询工作：客户与产品赢利能力 (CPP)、材料管理以及销售与运营计划 (S&OP)。例如，以材料管理思想为基础的库存优化流程协助某一ABG分支从2016年至今大幅度地降低了营运资本。

在ABG扩张的案例中，正是由于LBSO对S&OP (一个中等商业计划形式) 的掌握，才帮助ABG厘清多工厂供应网络中所存在的问题。通过将S&OP数据融入材料需求计划 (MRP) 中，ABG整个补给过程中的能见度与准确度才得以大大改善。

“S&OP 是一种很有名的商业做法，但罕有得到很好的贯彻执行，” LBSO副主席杰夫·米切尔说。“我们的办公室对于该流程的理解处于顶尖水平，我们可帮助Leggett的业务部门以有效的方式执行该流程。”

共同努力所取得的成功

Adjustable Bed扩张项目的成功，并不是单靠某一人或某一个团队所取得的，但是杰伊特别要赞扬LBSO所提供的协助。“没有S&OP，这一多工厂运作不可能进行，在Leggett商业系统的帮助下，我们的流程变得有效率。”

这两个单位之间的合作关系仍在继续，随着ABG适应其新的运作系统，LBSO将继续提供有关指导。



LBSO的许多幕后专家运用他们超强的数据分析解读能力，帮助我们的生产员工在市场中保持竞争优势。从左到右：肯德拉·蒂尔顿、吉姆·斯宾那、安布尔·朱厄特、乍德·科尔、布里安·希尔、诺兰·芒什、杰夫·米切尔、克里斯多夫·戴维森、霍华德·德赛利斯、乔纳森·弗朗西斯、杰夫·豪瑞、杰瑞德·莱特。

成功的背后： LP Carpet Cushion取得非凡的成功

“这听上去似乎很奇怪，”部门主席帕雷·戴维斯说，“我们拥有贵为美国最大生厂商的业务单元，我们是创新的引领者，近年来，赢利能力也在不断改善，但是所有这些仍然是默默无闻、鲜为人知的。”

“我想是这样的，当你从事地毯衬垫这个行业时，你得习惯于被人忽视、看着别人一笑而过，”他开玩笑说。“不可否认，拉里·邓恩及其团队已经克服了重重困难，在艰困的市场中取得了成功。”

充满挑战的市场

要在地毯衬垫行业中赢利，传统的做法是把量做大——低价销售，保持机器长转。2010年，当拉里就任部门主席时，美国的房地产市场正遭遇几十年来最严重的衰退，他意识到，市场的需求量并不充足，他们不能再采用传统赢利方式了。

随着房地产市场回暖，层压板材、陶瓷产品以及豪华乙烯基铺地砖（LVT）等硬地板材料需求量上升。民用住宅地板对地毯的需求量低于总体需求量的50%，这种情况几十年来首次出现；商用与招待服务行业也出现了类似的转变。

变革求存，享受繁荣

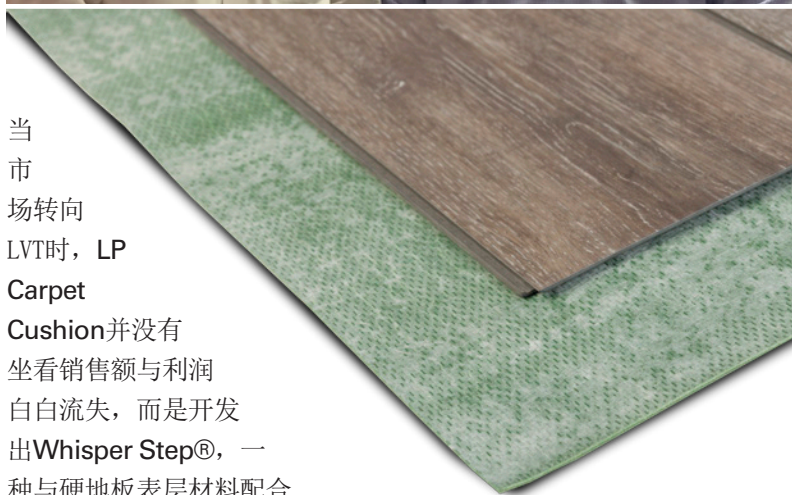
LP Carpet Cushion的领导层认识到，需要采取新的商业计划。拉里指示他的团队将资源投放到高端产品与服务之上，而不是通过降低利润以追求销售量。

LP Carpet Cushion开发了一系列的产品，加强了地毯的质感与耐用性、改善噪音吸收与隔音性能，另外还使地毯具有抗污迹、防霉与防异味等性能，甚至还将地毯对环境的影响程度降低。他们开发出了上等的产品，但是需要刺激消费者需求。“我们也会遇到棘手的难题，”拉里解释道。“除了被铺设与被撕除那一天，屋主是不会看到我们的地毯衬垫的，往往也就把我们的产品给忘了。”

于是，礼恩派地毯衬垫公司双管齐下，以引起消费者的注意，刺激其需求。首先，他们委托人做市场调查，以加深了解如何才能接触到消费者；然后再在店铺展示，让买家感受到优质地毯衬垫所带来的不同享受。其次，他们引导教育自己的客户销售较高品质的衬垫。



Larry Dunn and Erik Kempf



当
市
场
转
向
LVT时，LP
Carpet

Cushion并没有

坐看销售额与利润

白白流失，而是开发

出Whisper Step®，一

种与硬地板表层材料配合

使用的高档衬垫材料。销售副

主席埃里克·堪普夫说，“我们感到，当LVT大行其道时，我们在LVT衬垫方面的努力将使得我们从中受益而繁盛。”

众志成城，共同应对挑战

“在任何组织里，要进行变革，都不容易，”拉里说，“基本上，公司业务方方面面的努力方向都要改变。”对于推销上等产品与服务，销售团队是有动力的。生产团队则更善于在不同产品线之间变换，重要环节的自动化可以改善效率，控制成本。

“拉里的行业知识非常丰富，”埃里克解释道。“而他的领导方式是鼓励整个团队一起投入进来。对于LP Carpet Cushion的转变，每一名员工都做出了自己的贡献。我们证明了我们能够适应瞬息万变的市场，众志成城，时刻准备应对下一次的挑战。”