

InVision

洞察内情
展望未来



服务与满意度



大约37年前，我在礼恩派开启了我的职业生涯，在密苏里州迦太基第一分公司担任客服代表。当时我的工作职责是承接客户订单（使用座机，而不是传真——我知道，我很过时）、排程交付、与工厂员工合作确保产品准备装车以及处理破损产品。

礼恩派在床上用品行业树立了极佳的优选声誉，我最不愿看到的就是让客户失望或使公司的名誉受损。但不可避免的，总有些时候事情会变得很纠结，而我的职责就是，搞定它——以迅雷不及掩耳之势！

在1980年代早期，有一天我正在工作，接到来自U-Haul公司员工打来的电话，说想要购买一些滚动式折叠床。我们公司那时在肯塔基州温彻斯特有制作这类家具，所以我致电Paul Hauser领导的客服团队。Paul跟进这个案子，我们最终接下来一笔超大的订单，几千张滚动式折叠床，客户只有一个要求：必须把它们全部涂成U-Haul品牌标志性的橙色。

就这样，我们做到了。我绝对不会忘记Paul在整个过程中对那张订单的不懈坚持，以及他是如何竭尽所能地确保客户百分百满意。Eloise Nash（礼恩派当时的国内销售副总裁）回忆说，对于一张那么大的订单，如果他们想要，我们本可以把它们涂成紫色中圆点花！

兄弟，客户至上。客户是购买我们产品的人，是我们要支持的生意伙伴。他们也可以是我们的同事——在休息室烹制咖啡或生产线上与我们并肩作战。客户是我们每日工作的原因所在。因为他们，我们才能够过好生活，养家糊口。

我们每时每刻都在密切与客户打交道，无论是工作中还是在家里。出现状况时，我们有无限机会不仅去解决问题，更要创造一个更强势、持久的联系。我无数次亲眼见证了这个道理。尽量别让你的客户失望，但如果你搞砸了，要马上补救——以迅雷不及掩耳之势！



Perry Davis,
家居产品和工业产品部总裁

有影响力的解决方案： 认识创意服务团队

停车场正对面，就在我们的公司总部，你会看到由35人组成的创意团队正在集思广益、进行故事板书，他们每天为客户提供解决方案。这就是创意服务——Leggett内部市场团队。

通过提供设计、网站、文本、图片、视频、打印和贸易展方面的协助，创意服务团队每年出色地完成多达1,400个项目。

及时响应需求

创意服务团队自1966年低调创立以来已走过了相当长的一段历程，最开始它只是个一人小店，专门为Leggett客户提供商标和设计服务。很早就进入这个部门的运营总监Susan Chapman表示：“尽管会对Leggett产生额外费用，但最初战略是帮助我们的客户促销，这样他们会购买更Leggett组件。”

随着礼恩派开始收购新企业，员工人数也逐渐增加了，但这个团队仍然主要专注于响应客户需求，极少时间服务于我们自己的分公司。2008年，创意团队开始注重为我们自己的分公司创建战略市场，提供从产品页设计到整个广告宣传（包括视频、网站、印刷物和网页广告）在内的一切相关服务。

如今，创意服务更倾向于服务我们自己的分公司。小功能团队会定期随同分公司管理层、销售团队和客户代表前来拜访，参观工厂设施，掌握有关流程和产品的第一手资讯。员工副总裁Michael Margolies评价说：“这些分公司拜访在某种程度上拉动了业务增长，更重要的是，这种方式为我们提供了面对面互动的更佳服务。”

这个团队有望在未来数月中见证更多的发展。Michael解释说：“我们的网页、视频和贸易展服务有着极高的业务需求。随着技术需求继续演变，市场营销正从传统的纸质媒体更多朝线上发展，但所有渠道必须加以支持。我们的精力如今大多都集中运用数位营销解决方案支持业务部门上面。”

协作共赢，高效服务客户

我们大多数分公司都会很好地运用创意服务部门提供的协助，从单个项目到整个宣传都需要这支团队全体成员的集体努力。高级视频编辑Evan Younker表示：“协作在工作环境中至关重要，它在创意服务团队中更扮演着重要角色，因为我们的宣传需要借力于多个创意过程。没有持续的沟通，整个宣传会让人感觉杂乱无章。”

大项目开始阶段的启动会议有助于规划团队的整体方向和协作分工。视频编辑Jesse Kinzer说：“我们会聚集在一起，提出供应优质最终产品的必要问题。”Evan接着说：“一项任务若能聚集到更多的创意智慧，就更有可能诞生出最利于客户的成果。”

“我们的团队不只是在完成一项任务，它代表着我们本身。”Michael说道。“我们的办公室拥有众多能工巧匠——他们总是在钻研、协作和相互学习。团队的热情投注于将项目转换成卓越品质，为我们的客户提供非凡效能，这就如同在大师级画作的边角处署名一样。”



最新的品牌使用原则包括标准化Leggett商标和官方色彩方案的样例。首席执行官Karl Glassman表示：“通过遵照品牌使用原则，员工正将礼恩派塑造成一个内在和外在皆更强势的优质品牌。”

公司品牌推广：同一条讯息，同一种声音

过去数年来，创意服务团队一直致力于Leggett企业品牌标准化。首席执行官Karl Glassman表示：“始终如一的品牌推广对礼恩派非常重要，因为它维护我们在领导力和专业度方面的品牌形象，也捍卫我们的知识产权。”

“始终如一的品牌推广很关键。”创意总监Scott Clark表示赞同。“我们必须确保市场宣传讯息在法律上合规，同时贯彻秉持我们的品牌使用原则。随意改变品牌相关的任何图像元素会削弱品牌影响力，使产品偏离我们长期以来一直努力建设的统一形象，且有可能导致违规行为。”

Scott继续说，“但从更宏观的意义上来说，它是品牌文化内外塑造的方式。始终如一的品牌推广——打造同一个理念和同一种声音——有助于确立并统一我们礼恩派这个整体。”

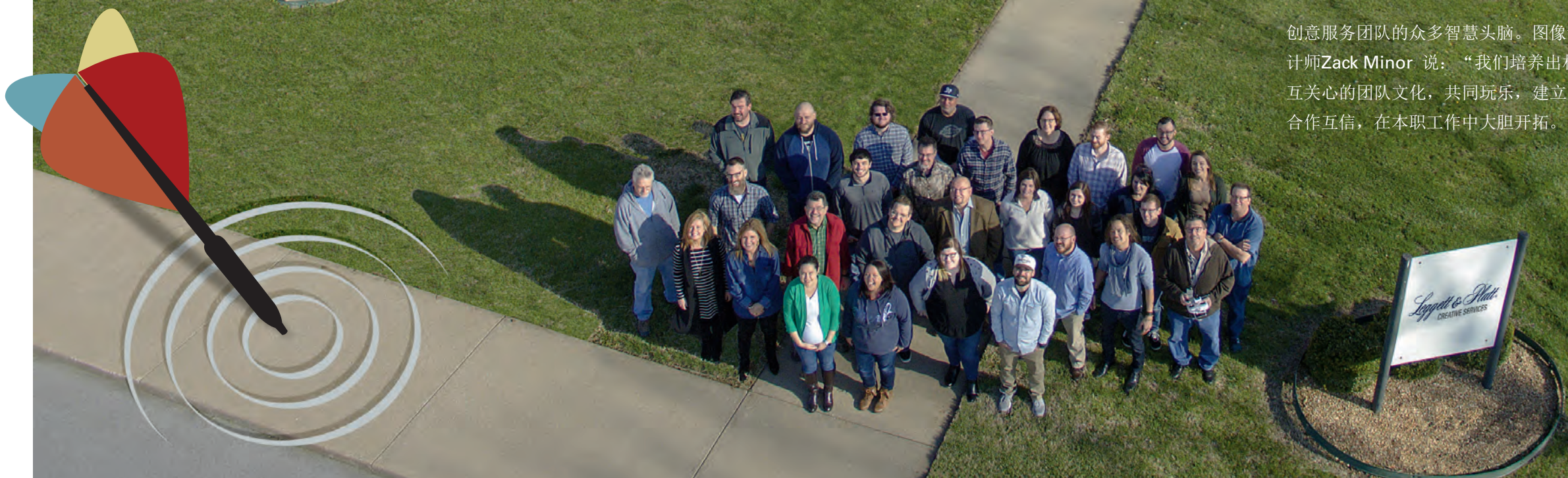
品牌推广将分几个阶段逐步完成。第一阶段，今年早些时候已在全公司公告最新的品牌使用原则，力求在各运营部门传达始终如一的品牌讯息。它还包括所有礼恩派品牌相关的公司信头、商务名片和商标的品牌重塑。

第二阶段可能包括PowerPoint模板和电子邮件签名标准化，以及帮助分公司重新部署他们的标牌。

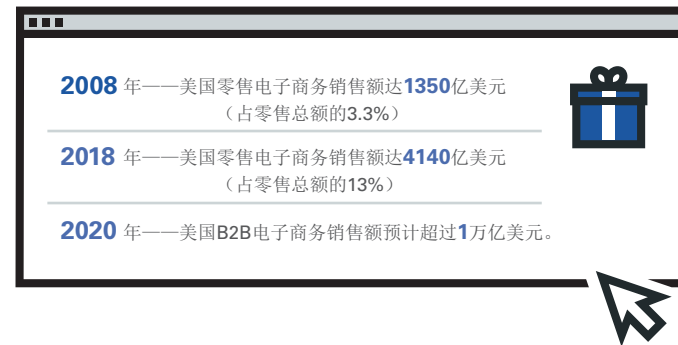
创意副总监Paul Johnson表示：“我们想要塑造始终如一的品牌形象，其原因有多个。的确，我们有B2B（企业对企业）业务，但我们也希望在某种程度上让最终消费者知晓我们这个品牌。始终如一的品牌理念对于我们向大众推销Leggett这个品牌至关重要。”

您可访问创意服务门户网站浏览最新的品牌使用原则

创意服务团队的众多智慧头脑。图像设计师Zack Minor说：“我们培养出相互关心的团队文化，共同玩乐，建立合作互信，在本职工作中大胆开拓。”



Leggett数位商务解决方案



十年前，线上购物或许仅限于为亲戚搜寻稀有的礼物或为一台新电视敲定最划算的价格。但在2018年，很多人会首先选择互联网——无论是点击购买杂货还是订购一张床垫，送货上门。

随着人口越来越多，更多人倾向于线上寻找产品，在多家零售商之间对比价格和送货条件，舒适地从家中或办公室直接下订单，不足为奇的是，商业买家也更多采用线上购物的方式。约三分之二的商业买手通过经销商网站购买产品，超过一半投入大半的预算在上面。特别是随着千禧世代转变为这类购买角色，企业需要提供消费者一个信息、价格和采购可以处理地更快捷、高效的线上卖场。

礼恩派已经在完善数位商务供货方面重新确立了业务重心。公司在全球18个国家设有14个业务部门和运营点，掌握着广泛多样的数字商务需求。企业员工正在共同努力开发平台、流程和数位商务专长，实现全公司部署。



数位商务关键组成

2017年，Leggett 系统地确定了多家公司的数位商务需求，诞生出一系列关键业务能力。

订单管理——许多Leggett产品是通过第三方线上零售商卖给消费者，将我们的系统与他们的系统相整合，这对可靠订单处理和订单实现很关键。例如，有个家庭从Wayfair.com订购一张软垫床头板，要求送货上门。Leggett订单管理系统会将库存信息与Wayfair系统相结合，自动更新所有现场提供的价格促销，生成含Wayfair 商标和退还信息的装箱单，并决定哪家CPG实现中心应发出这个订单。

产品信息管理 (PIM)——任何时候对于Leggett 产品线上销售，很重要的一点是产品说明和形象在不同平台上保持一致，此外，许多在线市场针对产品信息设定了格式要求。PIM提供高集成的解决方案，确保产品信息在这些平台上实时更新。

B2B门户——大多数Leggett产品在出售给销售者时并不是完成品，而是出售给其他企业的产品组件。提供一个线上B2B（企业对企业）门户可精简订购流程，替代繁琐的电话、传真和邮件手动下单。

以上这些和其他数位商务项目自2018年起将一直同时运行。通过针对普遍的数位商务需求开发“Leggett解决方案”，我们能够在多个业务部门降低实施成本，联合持续维护成本，最终优化升级。培训和技术支持将始终践行不变的业务承诺，我们将聚集更多的业内专长并分享出来，助力我们的公司应对向数位化市场环境转型所带来的挑战。

John Case和Tyler Burgess正在推进这个项目。John是专业和家具产品部门战略计划副总裁，作为Leggett消费者产品集团的前任负责人，他在电子商务领域积累了广泛经验。Tyler拥有信息技术背景，作为数位商务流程转型总监，他正全面着手这个项目。

精密液压气缸赋能潜力

您在本地杂货店门廊购物或家中后院放松身心时，很可能不会想到液压气缸——但这个关键组件在多元化业务场景中起到了关键作用，让一切拥有了更多可能。

精密液压气缸 (PHC) 总裁Chris Barclay 表示：“从建造应用到材料处理，我们正在使人们的生活在全球范围内变得更加便利。”

礼恩派去年一月份收购PHC公司引发了不同公司文化和运作方式的自然碰撞与融合。正如很多礼恩派产品一样，PHC液压气缸由多个小而重要的最终产品组成。他们对自卸卡车、叉车、卡车吊和高空作业平台等设施的功能性至关重要。

永远坚持对的方向，永远踏着时代的步伐

PHC拥有逾45年的专业经验，其设计和技术支持效能已经过实践的考验与认证。但是液压缸市场也需要高灵活度的制造能力。单单一个叉车型号，在市场上就有多种配置可供选择，也难怪PHC的客户只需很短的供货周期就能拿到订购的大型产品，因为它们通常是按单定制完成。

Chris 说：“PHC销售的绝不仅是好价钱的优质液压缸——我们正在通过客户的制造流程实现全面整合。”

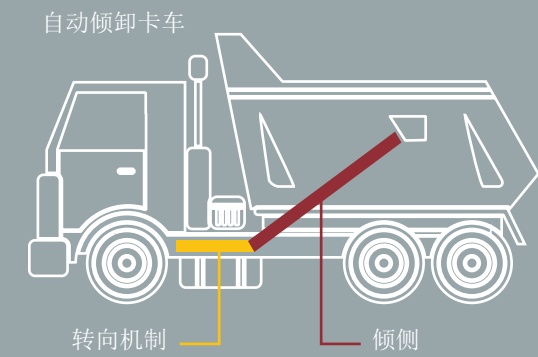
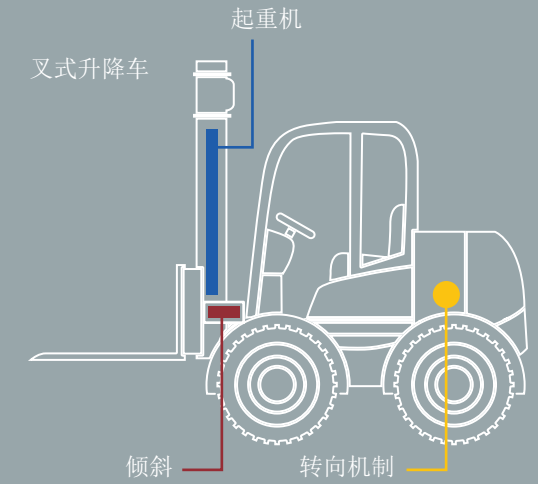
为客户装配线制造流程提供即时供货交付需要PHC自身制造流程内的大量协调配合和排序工作。但PHC的承诺是及时提供正确的产品，这使它能够在市场上赢得客户并占据主导地位。

发展平台

近期展现出繁荣态势的电子商务和由此增多的分配中心，正驱动材料处理设备对液压缸提出更高的要求。液压缸市场中的其他公司拥有同等的竞争机会，而PHC总能泰然自若应对并从中受益。PHC在北卡罗来纳州、英国和印度均设有制造厂，主要服务本地客户，PHC在全球其他地区拥有巨大的发展空间。

专业产品业务开发总监Ryan Kleiboeker 解释说：“PHC不仅拥有潜在的地域拓展空间，而且具备无限潜能使之进一步向关联发展市场渗透，包括施工设备、吊车和空中作业平台。礼恩派具备全球运营专业能力，帮助引导PHC向这些领域纵深发展，促进其在技术制造方面的投资意愿，让PHC变得更具竞争力。”

Chris接着说：“加盟礼恩派提供了迅猛增长业务的契机，我们有信心鼎力支持这一全球发展。”



液压气缸应用广泛，包括叉车和自卸卡车的关键活动功能

正确整合

在Boston Consulting Group (BCG) 对礼恩派竞争风格的近期评论中，液压缸被确定为礼恩派可能的商务平台之一。该公司主要风格在于关键组件——一个对最终产品性能至关重要但仅占很少部分开支的产品。礼恩派公司，正如这家新近收购的PHC一样，凭着基于产品联合设计的长期客户服务、定制规格的灵活制造和持续的盈利提升的在行业领域中占据着竞争最佳位置。

企业发展总监Julie Kampling表示：“收购PHC是实现礼恩派一项发展战略激动人心的第一步。”

在巴西超出客户期望

礼恩派业务于2017年大幅增长了37%。此次飞跃的可能因素有很多，毫不意外的是，对质量和卓越服务的品牌承诺有助于这家床上用品运营商有别于其他竞争对手，成功留住客户。

礼恩派巴西公司南美总裁Gustavo Lemos表示：“我们相信客户看重出众的服务和无可挑剔的品质胜过最实惠的价格。Bedding Group总裁Eric Rhea补充说：“礼恩派因创新而闻名，当它与优质产品和卓越客户服务联合在一起时，我们成功赢得了客户的高忠诚度，也如愿实现了发展。”

更胜一筹： 服务战略重塑

过去两年来，Gustavo和他的团队已经过渡到一种主动性更强的客户服务战略。客户不再是主导，因为客户服务团队会主动向客户询问，“我们能为您做些什么？”这种战略转型不仅提升了客户体验，更在礼恩派和客户之间建立起长期的信任和忠诚度。

知道并重视客户需求使巴西团队树立了强势的品牌声誉。Eric说：“在床上用品市场中，我们总是在花时间预测客户会买什么。我们想知道他们需要什么和何时需要——我们想要知道得比他们更透彻。”

这家分公司利用这一洞察来管理库存并及时服务客户。Gustavo解释说：“有些特殊情况，比如客户会打电话来说要在小时内装满一卡车货物。我们的客户知道他们可以依赖我们，这种声誉是目前成功及留存客户的关键——即便售价更高——因为他们信赖我们的服务。”

内外兼修的企业

一项战略唯有植根于对的文化，由对的人来执行才能收到理想的实施效果。Gustavo通过聘用最合适的员工，设立恰当的目标，善用人才，并在他们实现目标时予以充分回馈，从而培养出卓越的客户服务文化。

Gustavo解释说：“我们拥有很棒的团队。尽管塑造文化是个很长的历程，我们很骄傲能够在所有角色和部门将客户服务置于优先地位。”

例如，客户服务团队，由有知识和经验的员工组成，他们设立目标并勤勉付诸实践。他们还每周与管理层会面，保持与业务的充分跟进，更有机会表达他们的关注或贡献智慧点子。

Eric总结说：“Gustavo在巴西真的帮助巩固了礼恩派文化。这家公司、管理团队和员工齐心协力朝着同一个目标迈进，这真的很有效。”



礼恩派巴西公司客户服务团队成员（从左到右）：Gilvania Maria、Marília Prado、Fernanda Christina和Edson Malta。



强健企业文化的9条原则

这九条原则通过巴西运营部门发布，有助于指引集体态度和分支企业文化。

1. 客户至上
2. 我们是一个工作团队，相互友好对待
3. 我们每天在相互信任的环境下工作
4. 我们自上而下地践行透明的沟通理念
5. 我们尊崇榜样的典范力量
6. 我们有勇气支持我们的信念
7. 我们严格要求自我
8. 说到一定做到
9. 我们与问题做斗争，而不是与人做斗争