

InVision

洞察内情
展望未来

未来奠基

提及未来，涉及三种人：



顺势而为者。



坐观其变者。



发展驱动者。

受邀写这封信时，我有些惴惴不安，因为我刚刚宣布自己的退休决定。但是，我意识到这将是个很棒的机会来回顾我过去21年在礼恩派的工作历程，重点说明这家伟大的公司在135年发展历史中做出的卓越贡献……这也意味着，继续去学习、拓展，为未来做好准备，就有可能收获更大的成功。

正如人们所熟悉的，我喜欢追溯多年前发生的事情，特别是在周年庆典和退休庆典上。好吧，既然我的职业生涯即将结束，我想我需要就礼恩派早在1997年（当时我刚刚加入这家公司）突出显现的诸多特质与公司今日的员工面貌做个对比总结。

	1997	2018
员工	21,000人	22,000人
销售业绩	25 亿美元	估算 43 亿美元
业务部门	29	14
主要分支机构	130	120
国家	4	18
关键战略优先次序	床上用品，家具，铝模铸件，设备和显示器	床上用品，家具，汽车配件，钢产品
高管人员	Bradshaw, Calhoon, Cornell, Crusa, Gaddy, Gladden, Glassman, Glauber, Griffin, Haffner, Hale, Hauser, Hudkins, Jeffries, Jett, LaFerla, Park, Potter, Ross, Wells, Womble, Wright	Blinzler, Burns, Davis, DeSonier, Dolloff, Douglas, Dunn, Glassman, Gorham, Greene, Ford, Henderson, Iorio, McCoy, McKinzie, Rhea, Trent

收集好以上信息后，我的内心特别震撼……事情在变，时间在变，人也在变！除了Karl，1997年在任的所有高管都已经将权杖传递给了上述继任者，当然还有其他的人员没有显示在以上名单中。不仅是新旧领导者交接了职权，只要想想自1997年来开展的诸多活动，一切安排真的是在为我们的未来铺路奠基：

业务流程转型，持续改善，企业发展部门，网络安全，数字商务，分红记录（持续47年，仍在继续！），动力AX，新兴领导者学院，企业风险管理，发展认证过程，LEAN精益计划，自有品牌项目，基于角色的产品组合管理，S&OP，战略策划，竞争风格，继任者计划和TSR。

我深信，这些为未来奠基所作的努力在深谋远虑的保障下已扎根沉淀，将助力成就礼恩派的更大成功。

尽管事情在变，时间在变，人也在变，但我们企业成功里程中的三大关键要素从未改变：诚信，彼此尊重，以及我们纯粹的信仰，我们是齐心聚力的特殊团队。这就是为什么每当谈及未来之时，我相信您不会只是顺势而为或静观其变。您将笃信不疑地促力变革！

特此，我用适合我们所有人的这句名言作为这封信的结语：

“我对未来充满憧憬，因为那是我将度过余生时光的地方。”

最真挚的祝福，

Matt Flanigan
执行副总裁兼首席财务官



希冀到达巅峰： Leggett为新兴领导者所作的投资

在礼恩派，我们始终鼓励员工坚持学习。实际上，我们持续改进的核心价值观正依存于此。“我们的公司不断变革和发展，我们越来越认识到投资于公司人才的价值”首席执行官Karl Glassman表示。

新兴领导者学院(ELA)是一项三年的员工投资计划，目标对象是高管层认定展现出萌芽领导力品质且有高阶发展意愿的公司员工。“概况来说，强势、有能力的领导者是公司的生命力所在，”学习和发展总监Alissa Owsley表示。“有意识地发展人才有助于维护竞争力优势，支持礼恩派TSR目标的实现，同时满足多元化市场需求。”

“发展公司的未来领导者至关重要，”人力资源副总裁Jason Gorham表示赞同。“在ELA之前，Leggett没有采取正式的领导力计划，我们知道这显然是个短板。于是，我们决定开始优先解决Leggett未来领导者的发展需求，我们想要制定一种长期关注领导力发展，具备全球影响力的高效计划。ELA创建的原因之一正是为了满足领导力发展需求。”

礼恩派欧洲汽车公司总裁Sonia Smith负责管理计划参与者。“ELA计划是针对公司人才的完美奠基，旨在解锁他们的企业家精神，”她说。“它与我的信念不谋而合，我们不能只是想着走向市场，培训好员工，我们必须构建我们自己的特色团队，将我们所掌握的商业机制经验知识传授给他们。”

作为发展的一部分，参与者深度投入到计划活动和依据三大核心原则布置的拓展任务之中：领导人才，领导业务，领导变革。ELA活动从2月至11月持续开展，包括与高级管理层互动沟通，与其他领导者共同工作的独特机会，以及每月课程。由于参与者生活和居住的地点分布于世界各地，公司需要通过内部在线设计工具JAM以实现持续协作。

谁是新兴领导者？

新兴领导者应具备以下品质：

1. 正处于职业早期或中期的有发展前途的员工。
2. 展现敏锐智慧和出色工作效能的员工。
3. 希望在职业上有晋升发展、积极发展个人技能和知识的员工。
4. 拥有强大发展潜力、从高管沟通中获益且追求实现个人发展和跨职能人际沟通的员工。
5. 经理、同行和直接汇报对象信赖并重用的员工。

员工采用怎样的提名方式？

每年秋季，高级经理受邀从各自的业务部门提名4位新兴领导者。他们也可以与个人报告链中的经理们沟通，要求其汇报反馈并说明提名哪位团队成员。他们需要提交以下问题的答案，以支持其最终的4位提名者：

1. 为什么我们需要投资于发展这些人作为领导者？您可以提供具体例子说明他们所具备的过人潜质吗？
2. 如果入选ELA，他们的职场历程会获得怎样的益处？
3. 该员工的同事们如何描述他们的领导力技能？他们是值得信赖且受到重用吗？

考虑过所有提名者之后，Jason Gorham和Alissa Owsley联合Karl Glassman和高级领导者选出了最能代表公司的跨部门员工。

The Summit： 在线学习和人际沟通

这项计划每年在公司总部举办一次The Summit峰会，会期持续3日，届时将邀请多位主旨发言人，围绕三大核心原则开展顶尖专家传授课程，小组讨论和分项研讨会。

“The Summit峰会最有价值的地方在于见证光速连通的发生，” Alissa表示。“借此良机，参与者能够听到来自公司各部门员工的不同声音，峰会赋予他们独一无二的机会相互结识，从对话开始推动公司变革。”

“The Summit峰会给我们提供机会结合来自公司各个部门的优秀人才，与他们协作共事”参与者Ryan Fathers，汽车集团财务副总裁表示。“我们在这里打破地域界限，互动合作，为礼恩派开创更广阔的商业视角和前景。”

礼恩派执行领导者们也会出席The Summit峰会，因此创造了许多打通人脉的绝佳机会。“倾听了各位高管的见解之后，我对礼恩派的战略现状有了更宏观的了解，也更清楚我们每个人在战略执行中所扮演的角色”参与者Chris DiPentima，Pegasus制造部总裁如是说。关键领导者主要作为嘉宾参与小组讨论会或在峰会活动中做主旨演讲人，因此参与者有机会倾听他们的独家见解和第一手经验。



参与本年度峰会的ELA 2019级和2020级。

发展各层级的领导者

本届为期两年的计划已完成，ELA将于明年2月份再次启动，届时将迎来新一批参与者，围绕“领导变革”这一主题展开研习。

“我们的梦想是礼恩派新一代领导者能够更好地具备驱动变革、发展业务和领导发展人才的技能，学习发展计划经理Stephanie Elliott表示。“我们的长远愿景是希望这项计划继续在公司内更深入地驱动变革，助力识别和发展公司各层级的领导人才。”

行动领袖： 参与者计划

作为每年课程安排的一部分，参与者要求完成长达一个月的项目。依照总体框架设定，项目每年可采取不同的形式，例如，个人项目或ELA小组项目。

“参与者项目的真正价值不在于结果，尽管的确会有不错的回报，” Alissa表示。“但是，礼恩派的部分顶级精英人才才会被要求执行日常工作之外的活动和接受“残酷考验”，旨在将他们的心智力量集中在某个其他方面。这类项目挑战他们走出舒适圈，而这才能够真正使他们的领导技能得到充分激活和历练！”



例如，有一项强劲发展的领导人才项目——销售精益学院(SEA)，实质上是针对销售团队的微缩版ELA计划。管理Prelog Springs且负责项目实施的Ben Cuthbert目前兼任SEA主管。

“参与ELA首年计划后不久，” Ben说，“我认识到将类似的学习模式应用到我们的销售团队中的真正潜力，特别是远程或国际团队。启动一个学习平台，尤其是用于传授销售相关的技能，看上去是合情合理的下一步行动，助力我们在业务上赢得更多的收益。”

尽管SEA的初衷是发展国际销售团队，但这项SEA目标后来推广至整个部门的销售团队，包括客户服务、销售代表和销售经理，作为一项持续开展的学习发展计划。



目前，ELA参与者分布于全球11个国家。

United States • Canada • Mexico
France • Belgium • United Kingdom
Poland • Austria • Croatia
Switzerland • China



礼恩派汽车集团驱动力量 构建一个充分赋能、国际化且以结果为驱动的组织机构

一部汽车要获得最佳性能，各部件必须协调运作，配备合适的车轮，随时准备响应发动机踏板的召唤。如果各部件无法协调运作，单是响应不及时就足以将最好的驾驶者送到沟里或送去修理厂。同理，如果员工角色无法配合计划统一执行，业务也会受影响。

自2016年以来，礼恩派汽车集团(LPAG)始终通过业务流程转型(BPT)实现流程和技术优化，从而支持长期的强劲发展战略。其中一个要素是确保作为集团组织基础的员工能够统一协作。

设定发展道路

要到达目的地的第一步是策划前进的最佳路径。LPAG极为重视员工日常工作的方式。通过关注战略协同和效能，LPAG正在规划最佳运营方式，定义角色和智能，构建实现卓越全球机构的发展道路。

“我们正在推广一项全新的人才战略，”礼恩派欧洲汽车集团总裁说。“礼恩派本已拥有非凡的员工文化，但汽车集团想要更进一步，通过改变设定目标和传达期望的方式，构建优势理念，确保我们每个人集中力量实现最佳效能和业绩。”

“每位员工的目标需求都需要配合公司整体战略计划，为的是让最基本的性能有所提升”LPAG总裁Steve Henderson说。“如同一部汽车，如果我们系统的各组件都高效运转，统一协调，我们就能赢得制胜的速度，保持掌控力，全速迈向我们的目的地。”

LPAG付出的努力不是一条单行道—领导力集合整个团队的所有分支力量，确立最佳工作方式，审查政策流程，构建各层级的培训发展机会。Steve补充说，“最终，我们的员工将更好地了解其责任，并在其监督与专业的领域中获得更多力量。我们愿意将重要资源投入到发展人才中，鉴于我们对他们的能力如此信赖。”

转变机制

作为战略协同的另一部分，汽车集团也正在提倡“品牌公司”的理念。集团的形成在几年中经历了多次并购，LPAG长久以来始终拥有多个不同的品牌，每个品牌拥有各自独立的运营流程、系统和名称。

正如北美销售和全球市场营销总监Kousay所说，“我们的全新理念是统一团队，统一生意，统一的礼恩派汽车集团。不论是公司部还是外部，LPAG正从区域理念转变为一家真正的全球化机构，拥有统一明确的管理方式、讯息传播渠道内容和矩阵标准。”

统一联合的LPAG将具备许多战略优势，包括提升消费者认知和机会、跨地区协作、完善类似和相关联的流程以及实现机构跨职能的透明度，为最佳决策确保充分的信息储备。

汽车集团成员协作发展新一代 全球品牌基础 —



品牌主张：轻松追求创新制胜。

核心价值观：

坚定不移的抱负：我们坚定自信地应对新挑战，我们从无数可能中创造企业未来。我们相互激励以定义个人职业道路，充分认识自我潜能，推动可持续移动变革。

深心关怀：我们互相联结、关怀和包容彼此，致力在每家公司和办公地点营造活跃热情的工作氛围。

全球视野：我们从多元化员工群体和全球想法中获得身份认同并积聚实力。

无畏参与：我们充分抓住机会。我们的开放和抱负萌生出参与文化，促进同事间的互动沟通，共同创造移动未来。



全面整合 — 办公家具的成品制造

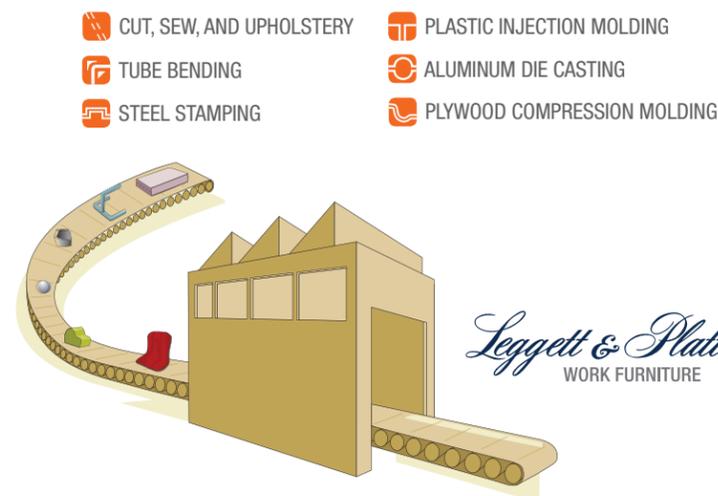
礼恩派素来为其他制造商和组装商提供关键组件，诸如从一个世纪前开始供应的内弹簧到最近为重型机械制造商建造的液压缸产品。时至今日，我们的办公家具业务集中关注同样的业务模式，即在2014年组建的办公家具业务部。

扩展公司业务性能

约五年前，办公家具团队作出了一项战略调整，将业务重心调整成自有品牌制造，不仅提供关键组件，也供应整套成品。这项业务在此领域内已积累了一定的经验，例如，Davidson Plyforms（礼恩派2001年收购的一家公司）曾为大客户Herman Miller制作成品。

正如办公家具部总裁Kyle Williams所说，“我们发现业内许多公司注重打造他们自己的品牌、设计和零售业务，无论是像Herman Miller这样的大公司还是高端精品公司。将业务外包给礼恩派这家自有品牌制造商省去了供应链管理的负担，使其能够更快速地推动产品上市。”

“礼恩派与这家客户合作获益良多，不单在于提供实体构件，最实惠的选择通常最终胜出。” Kyle继续说，“通过提供整套产品，我们参与设计、组件原材料供货、生产管理和订单实现流程，这些正是这项业务盈利最大的优势所在。”



作为组件供应商，办公家具部的这项核心业务提供了广泛多样的制造性能。但是通过全面整合，再加上附加产品设计、供应链管理和成品组装，办公家具部有能力为客户提供综合化的自有品牌解决方案。

拓展公司业务范围

除了提供性能多样的产品分类系列，礼恩派正在拓展其地理足迹以胜过其他自有品牌制造商。Kyle解释说，“在这一业务上，我们的客户要求高度定制化，要求产品迅速进入正常的上市轨道，期望能够将库存控制在最小数量。因此，他们需要供应商尽量贴近终端市场，以快速满足订单需求。”

两家大客户近期分别收购了高端欧洲品牌，它们聘请礼恩派作为自有品牌制造商，将那些欧洲产品推向美国市场。“最初，我们想在位于密歇根的Genesis工厂生产这些产品，” Kyle解释说，“但当时在该地区我们的供应能力已满额投入，面临极为严重的劳工短缺状况。因此，我们在墨西哥蒙特雷发现有机会启动新的办公家具运营，与床上用品集团的5510品牌分享空间。”

Luis Ramos于五月份加入礼恩派担任蒙特雷公司首位分公司经理。“我们正在起步构建团队和这项业务运营。” Luis表示，“这绝对是一次挑战，但这一次令人振奋的机会激励我们从一开始就把事情做对，以安全、品质且高效的方式实施最佳实践。”

Luis和他的团队连同来自波兰公司Trio产品线运营团队的资深工匠一直在进行培训工作。“这是技能要求极高的挑战型工作，特别是高端产品的装饰工作。业内只有很少一部分人拥有这方面的工作经验，因此我们也正在寻找工作原则性强且乐意学习发展的人才。”



Luis组建了一支25人团队，十月份开始运营，他希望到年底时团队人数可以翻倍。鉴于这项业务当前的发展前景，他相信这个运营团队在三年内可以扩大至300名员工。



Leggett 聚焦网络安全

跟上持续互联世界的发展步伐

如今，虚拟和智能设备可以连接至互联网和交换数据。尽管技术革命已经获得了收益，但同时也衍生出诸多风险，特别是像礼恩派这样的公司。我们如此依赖数据和技术，因此我们肩负着更大的责任，对网络攻击保持警戒心。

疏导灾害

2月份，Leggett网络威胁防御团队在Leggett网络中发现了勒索软件。他们迅速行动以弥补病毒感染，勒索软件扩散至全球网络和多台机器。病毒破坏机器和干扰生产的可能迫在眉睫。出于意料之外的是，网络威胁防御团队最终追溯到原始感染源出自一家工厂的自动售货机。

许多人不会自然而然地想到自动贩售货机是网络攻击的源头，但在这个案例中，病毒干扰通过曾经连接至Leggett内网的文件分享计划得以传播。一次数字验证检查暴露出这台自动售货机已经感染了WannaCry变体，这是一种以操作系统为对象的全球化网络袭击，利用加密数据，要求用比特加密货币支付赎金。

由于网络威胁团队的快速响应，这次病毒威胁成功解除，所幸未能造成任何严重破坏或财务损失，但其他公司却没那么幸运，病毒破坏到全球运营，造成了超过40亿美元的财务损失。这样的结果提醒我们强大网络安全性能的重要性，即使是看似最无害的资源也不能掉以轻心。

我们的网络安全团队

跟上技术的脚步不是件容易的事。不仅是网络生态系统随着互联网与设备的连接而不断拓展，而且网络攻击变得日益复杂化。

正如高级副总裁、法律总顾问和秘书兼网络监管委员会主题所说，“这是一个不断移动的目标，但礼恩派为此做出了很大的改进，在资源方面进行了合理投资，以缓解网络风险，抵御威胁。”我们近期的一些改进包括发展网络事件响应规划和投资于监控和防御等附加层面。

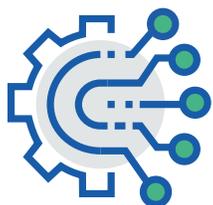
此外，Leggett最近分派一个专门的员工小组以保护网络安全。网络安全团队在幕后保护公司系统、网络和数据，同时确保获悉相关趋势动态和风险。每位团队成员在网络事件响应计划中都起着关键作用，这个框架有关如何处理有企图的成功入侵以及挽救损失。

共有的责任

尽管网络安全团队会全力保护我们，但是网络攻击者仍然惯常利用人为失误完成他们的数字渗透任务。为了教育和告知员工防范潜在网络风险，网络安全团队正在启动一个全球培训计划，内容涉及各种网络话题。

“我们需要增加员工意识，促使他们认识并应对潜在威胁，”高级技术专员Jeff Bean。“网络安全是每位员工应尽的责任，”高级IT经理Heather Couk表示。“我们投入了多层技术，尽一切可能保护礼恩派的网络安全，但同时我们需要公司员工们行动起来，构筑成一层防护，时刻注意网络风险，采用适当的协议。我们尤其依赖员工运用准确的判断，共同维护安全的网络环境。”

我们的网络安全团队



网络威胁小组

由网络主题专家组成，监控并应对潜在的网络攻击，并将此类事件上报网络响应小组，以确保获得额外关注。



网络响应小组

由来自IT及其他业务领域的代表组成，负责管理已上报事件，并在高风险情况下触发公司的网络事故响应机制。



网络监督委员会

由来自IT及其他业务领域的成员组成，负责监控网络风险，为响应小组和威胁小组提供指导，并随时向审计委员会报告。