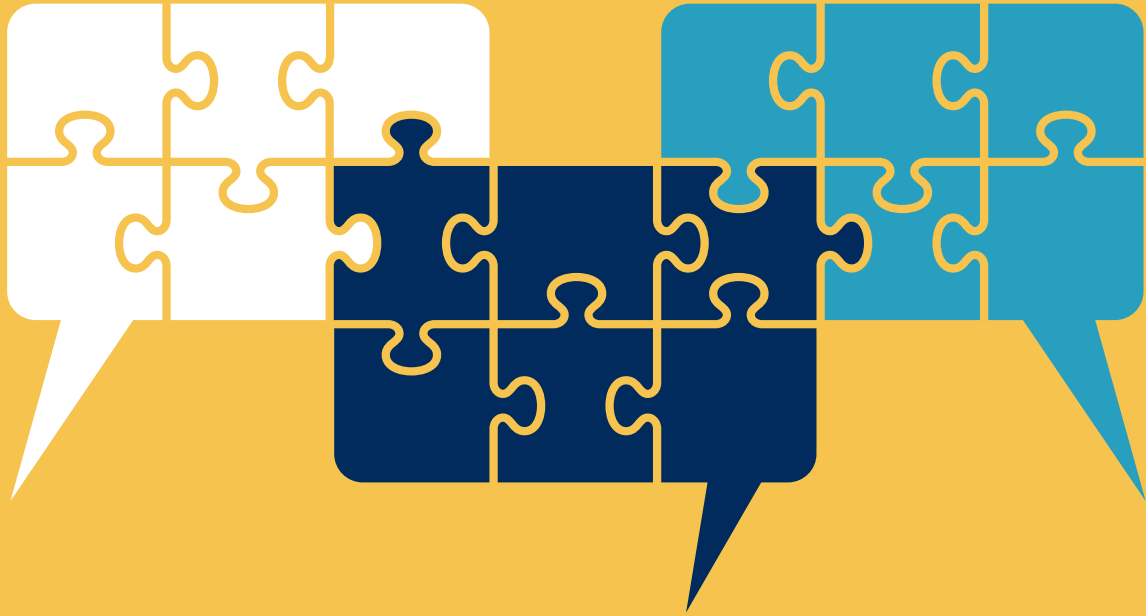


InVision

洞察内情
展望未来

专注于真正重要之事



所有声音都很重要。



InVision 职员：Meaghan Younker, Travis Almandinger, Amy DeArmond, Ashly Farmer, Andi Osiek, 和 Chris Auckerman.
我们欢迎您对未来各期的反馈和想法。请联系：InVision@leggett.com

我已荣幸地担任首席财务官（CFO）一职两个月了。9月份，在我来到L&P的第一周，我给我们的全球财务团队发了一封电子邮件。在这里我想和大家分享其中的一段节选：

“当我们一起开始这段旅程时，首先请和我一起对Matt Flanigan卓越的职业生涯表示祝贺，并感谢他在我们公司历史变革时期所展现出的远见、奉献和领导能力。Matt留下了非常坚实的基础和强大的遗产，它们将在接下来的几个月、几个季度，甚至几年内继续让我们的团队获益匪浅。

在接下来的几周，我和Matt将共同努力，以确保职责的平稳过渡，同时我们将始终如一地高度关注我们标志性的合规和管理标准。**同样重要的是，我们将继续致力于确保Leggett实现其2019年的财务目标，继续达到或超过股东的期望，使投资回报最大化。”**

这些话可以让您大致了解于我而言重要的事情——在履行承诺的同时尊重我们的历史文化。自从两个月前写了那封邮件后，我就一头扎进了L&P，与你们呆在一起，并向许多人学习。你们的热情、想法和对我们公司的奉献都赋予了我无穷的力量。

这让我开始思考，随着公司的不断发展壮大，对我们来说在未来什么才是最重要的。当然，我在电子邮件中概述的优先事项至关重要，特别是对于一个CFO来说！除此之外，我还努力让自己做到以下四点，希望你们也能够做到。

- 我们继续表现出**尊重**。这样我们就可以放心地表达自己的想法和意见。
- 我们彼此**负责**。进步和成就来自于我们能够说到做到，并且以正确的方式完成。
- 我们**合作**并保持**包容性**。成功需要我们每个人的奉献和开放。**在我们这个伟大的公司中，每一个声音都至关重要。**

我为我们将共同取得的成就感到鼓舞和兴奋，我期待着迎接未来更大的机遇。

致敬，



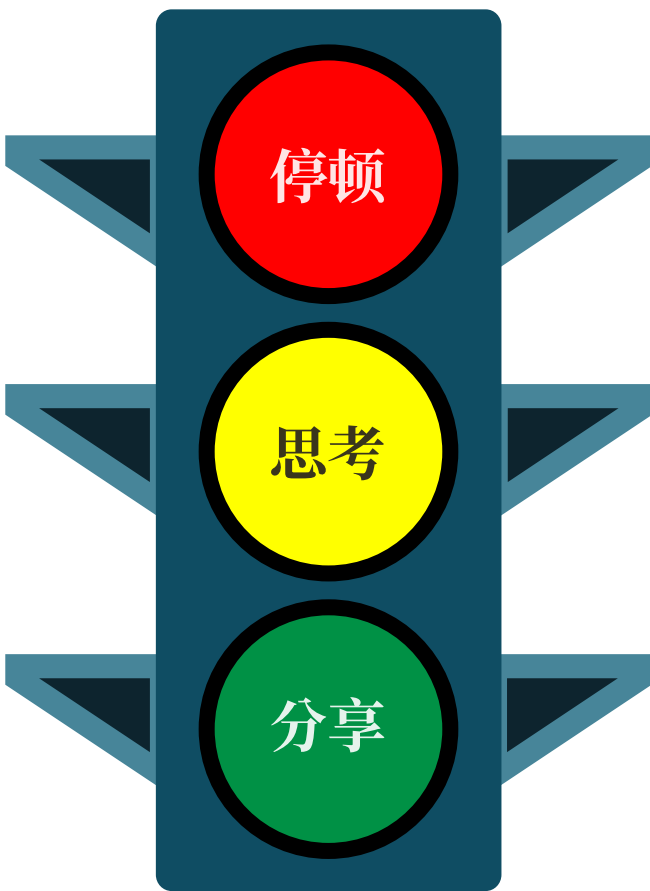
Jeff Tate
执行副总裁, 首席财务官



L&P 对隐私和数据保护所做的努力

数据已经成为了我们的生活中心。从社交媒体到银行和零售业——我们使用的每一项服务几乎都涉及个人信息的收集和分析。这些组织通常会收集、分析和存储姓名、地址、信用卡号等。

随着企业采用新技术来处理和管理它们收集到的信息，个人也在个人数据保护方面寻求更大的控制权，并明晰其界限。在Leggett & Platt，我们非常认真地对待所肩负的这一职责。



个人数据是可以直接或间接用来识别某人身份的任何信息，例如姓名、员工ID、身份证号码、地址、照片、电子邮件地址、电话号码、银行账号、医疗信息，甚至信仰或观点。

全球范围内对隐私的管理

在全球范围内，欧洲一直走在隐私和数据保护法规的最前沿。2018年年中，欧盟(EU)实施了一项名为《通用数据保护条例》(GDPR)的数据隐私法。GDPR规定的义务不仅限于在欧盟境内运营的组织，而且针对处理欧盟居民或到访欧盟所有人的个人数据的任何组织。

GDPR是世界上最健全的隐私法之一，它赋予了数据主体广泛的新权利，并对违反规定的行为处以巨额罚款。在过去的一年里，GDPR极大地促进了包括美国在内的全球隐私法规的发展。预计这一趋势将持续下去。据全球领先的研究咨询公司高德纳(Gartner)称，到2022年，全球半数人口的个人信息将受到类似于GDPR的地方隐私法规的保护。

管理原则

在L&P，我们必须不断适应和响应新法规，比如GDPR。法律总顾问助理Bonnie Baich说：“由于隐私法律在持续增加和不断变化，所以我们希望员工能从全球角度考虑数据隐私问题。”

对隐私保护法做出适时回应的一部分意味着要遵循一组通用原则，即通知、选择、访问、更正和安全性。

通知——必须告知个人其数据正在被收集以及将如何被使用。

选择——个人必须有权选择不收集或出售其个人数据。

访问——个人必须有权访问关于他们个人的数据。

更正——如果个人数据不准确，个人必须能够更正。

安全性——商业机构须采取适当的技术及组织措施，以确保个人数据的安全性能得到一定程度的保障。



保护您的隐私

L&P员工应始终将隐私放在第一位。“隐私就是互相尊重！”数据保护官Jan Vitek说。“我们都有责任保障个人数据的安全，并确保它能得到妥善处理，并符合适用法律。”

请遵循以下简单的建议，以保护您的个人数据以及同事的隐私：



遵循数据最小化原则：您应仅收集、处理和存储每个过程所必需的个人信息量。



在规划和实施新的或修改现有的业务时，请考虑数据保护。



在传输过程中使用加密或L&P FTP站点保护个人数据。



为了保护个人数据免遭未经授权的泄露：请安全存储数据，在办公室之外使用时要谨慎，尽可能使用假名或匿名。



仅在必要时保留个人数据。当不再需要它时，请通过粉碎纸质文件或清除硬盘驱动器等安全的方式处理。

如果您对这些建议有任何疑问，请咨询数据保护官或法律部门。

着眼于未来的合规性

大约两年前，L&P开始为GDPR做准备，重点是持续改进并保持未来的合规性。首先，我们分析了收集、存储或传输个人数据的途径；谁拥有这些数据；以及我们管理个人数据的合法目的。

一旦这些数据被识别出来，我们就会向那些数据正在被处理的个人发出隐私通知，并进行风险评估，以识别关键系统和漏洞。利用这种分析，我们建立起了保护数据的技术和组织措施，包括加密、防火墙、新政策和培训。

L&P的数据保护官（DPO）Jan Vitek正在领导隐私合规工作。他指出：“遵守GDPR并不是一个短期项目。这是一个正在进行的隐私保护计划。我们准备就绪，随时待命，并努力确保不会失败。”

L&P对数据的保护

作为一家企业对企业公司，Leggett & Platt管理的大部分数据都与我们的员工有关。例如，在公司办公室处理的医疗索赔，为我们保护相关信息提出了重大责任。人力资源副总裁Jason Gorham说：“作为一个组织，无论是否有相应的法规，我们都一直对信息保持谨慎态度。保护数据是正确的做法，我们会认真对待。”

保护数据的最大威胁可能来自于网络攻击。作为回应，L&P成立了一个网络安全委员会，由多个部门的代表组成，以防止、准备和打击数据泄露。他们的努力已经带来了相关培训、数据安全人员的增加、相应举措，甚至模拟演习，让员工模拟他们如何应对攻击。

“我们投入了大量资源来保护员工的数据以及他们委托给我们的信息，”总法律顾问兼秘书、高级副总裁Scott Douglas表示。“这不仅对我们公司至关重要，而且在许多司法管辖区都属于法律范畴。”

家用家具的机遇与改进： 专注于传统业务

对于我们的家用家具业来说，过去几年既带来了挑战，也带来了机遇。本集团专门从事软垫家具生产中使用的的高质量组件的生产、组装和分销，已经意识到必须在迅速变化的市场中改变经营方式。

家具五金部总裁Tyson Hagale表示：“当我们意识到需要做出改变时，第一步是承认我们并非无所不知，但我们必须行动起来。我们的团队一直在非常努力地工作，不断做出艰难的抉择来适应市场。”

市场的转变

过去，家具配件市场只有少数几个竞争对手，小型的“夫妻店”和家族连锁店是家具零售业的普遍情况。之后，随着低成本国家的制造业和巨型家具零售企业的兴起，以及Ashley、Wayfair和亚马逊等在线零售商的出现，给这个行业带来了根本性的转变。

Seating & Distribution总裁David Brown表示：“随着大型零售企业的出现，以及低成本国家零部件生产商的增加，零部件价格面临着巨大压力。”

在过去十年，消费者的喜好和购买行为也已发生了变化。过去，人们通常会走进当地的家具店，购买一件软垫家具，然后等上6-8周才能到货，但现在，消费者希望有更多的选择和更多的定制化服务，以及更短的等待时间。

制定战略选择

随着行业的不断变化，家用家具领导团队意识到必须立即进行变革才能保持竞争力。其中最重要的一个决定就是将重点从数量和市场份额转移到利润增长上。团队努力调整其生产能力，以便更好地为客户服务。

“我们最终经历了一个发现的过程，”David说。“我们发现哪些客户重视我们，哪些客户的需求不再与我们一致。”

团结一致把握未来机遇

由于家用家具着眼于当下，因此团结团队是最具决定性的目标。“最重要的是，”泰森说，“我们想要培养一种团结一致的团队精神。”在过去几个月里，为了强调这一观点，并促进公开对话，Tyson和David一直在参观运营部门，并举行了一次集团领导会议，回答有关集团未来的问题。

作为其未来愿景的一部分，该集团正在努力提高其创新努力的影响力和执行力，并重新修订其营销方式。“我们致力于不断向市场推出创新产品，”Tyson说，“但执行过程会变得更加明智和高效。我们会更好地倾听客户的需求，发现他们想要什么样的软垫家具，并且我们会直接与他们合作，开发出更有针对性、更有影响力的产品。”

最后，该公司正在不懈努力，以重新成为住宅家具制造商最有价值的供应合作伙伴。该公司首席执行官Karl Glassman表示：“我以所有在挑战中保持积极心态和适应力强的人为傲。家用家具是L&P的核心业务，我们正在努力寻找一条可实现其长期可持续健康发展的道路。”

家用家具的路线图阐明了进入2020年及以后的明确战略目标。



更改细分受众群

调整容量大小并
调整价格



提高创新击球率

增加客户互动并
加快部署速度



新营销方式

建立计划和伙伴
关系



杠杆分配

保持全球关注



调整组织

制定强有力的流程
并提供明确的角色
和责任制

L&P Automotive 长沙分公司： 融入我们称之为家的社区

L&P在中国长沙的队友们在服务方面越来越具有战略眼光。从组织社区清扫到为一所小学收罗书籍，L&C Changsha Cable Industries 0577 分部已计划在整个2019年开展八项活动，以表示对长沙社区的支持。

Cables – LPA高级业务总监James Ryan表示：“我们的业务是家庭的一部分，是社区的一部分，我们有能力通过积极的行动来影响环境。”

长沙分公司经理Jim Maltbie补充说：“我们对当地社区怀有强烈的社会责任感，他们在许多方面都给予了我们帮助，而这些活动是我们回馈社会的一些小方法。”

L&C的人事经理Jian Tong负责协调活动，而管理层和当地工会都从中斡旋使得活动得以成行。



清扫社区



从清扫人行道到从墙上刮掉口香糖，四十名L&C员工参加了清理附近居民区街道的活动。

收罗书籍



在收集了1000本书之后，L&C给当地的一所小学送去了一份特别的礼物——在一次有36名学生参加的特别活动中，他们将这批书籍转交给了校长。LPA公司负责商业、品质和运营的高级副总裁Sonia Smith亲自分发了这些书籍。

捐赠物资



L&C员工给当地福利机构送去了配方奶粉、尿布和其他急需用品。Jim Ryan和Jim Maltbie在与孩子们一起做游戏之前，还抽时间看望了几位老人。

帮助市政雇员



夏季酷暑期间，L&C为当地的街道环卫工人准备了凉饮和小礼物。L&P Automotive总裁Steve Henderson也帮忙出力。

该分公司还为附近受洪水影响的社区提供了救灾物资。

L&C目前的项目是直接针对身边的人——为面临财务困难的L&C员工提供支持。Jim Ryan解释说：“我们有员工遭遇家庭医疗问题或其他困难，他们需要帮助。”

在本年度余下的时间，分公司还会安排更多的活动，并且计划在2020年继续进行这项善举。

Work Furniture 的财务负责人： 聚焦 David Candela

Leggett的 Work Furniture Group总裁Kyle Williams表示，在招聘新的集团财务副总时，David Candela是重新定义该职位的最佳人选。

Kyle解释说：“由于Work Furniture Group经历了重大的战略转变，我们需要一位财务主管来帮助我们完善这个愿景并执行我们的计划。在过去的一年半时间里，David的表现超出了所有人的预期。他是一位很好的倾听者，非常注重数据，并且一旦拿定主意，他就会坦率地分享自己的想法。”



Kyle Williams和David Candela在Davidson Plyforms的办公室。

最近我们遇到了David，在他参观Work Furniture Group位于墨西哥蒙特雷的新工厂时，抓住机会请他谈了一下在Leggett & Platt的经历。

职责：“The Work Furniture Group的业务横跨多个地区，拥有各方面的能力。我们最大的挑战之一就是在确保客户体验的同时，实现业务的盈利性增长并提升效率。作为公司财务部门的负责人，我的职责是跨组织工作，以了解运营所面临的问题和机遇，并以一种能够更快做出正确决策的方式并将其与财务联系起来。”

观点：“我曾先后在联信银行、康明斯公司（Cummins Inc.）和Steelcase（一家市值数十亿美元的办公家具公司，也是Leggett的重要客户）供职14年，主要从事财务方面的工作，我之前一直觉得自己对这一职位所肩负的职责和作用了如指掌。

“然而当我接受了在德州管理一家拥有300名员工的制造工厂的任务时，我很快发现自己不再是技术专家了。相反，我学会了依靠和重视我们工厂领导团队成员的跨职能技能和知识。我的角色从一个技术知识的领导者转变为一个重视跨功能多样性的人，与团队一起确定方向，建立问责制

来完成工作。在那之后，我负责Steelcase公司座椅的全球供应链，然后又花了几年时间在他们的分销商并购业务中。

“有很多背景资料可以说明，我经常用更广阔的视角来看待财务问题。我的经验使我能够理解这些问题产生的更广泛的业务环境，并依靠我们团队的力量来提出解决方案。”

方法：“财务职能在企业内部扮演着四个关键角色，会计咨询公司德勤（Deloitte）将其描述为经营者、管理者、催化剂和战略家。我很欣赏我们团队在运营和管理方面的优势，也很乐意和Kyle、他所领导的团队以及我们的分公司团队一起共事。”

经营者——执行财务部门的核心运营职责，例如交易处理和结账。

管理者——确保符合财务报告和控制要求，同时管理业务复杂性并优化风险或权衡回报。

催化劑——作为领导团队的一员，执行战略并解决具有挑战性的业务问题。

战略家——从财务视角为战略方向、投资决策和资本收购提供信息和支持。

文化：“作为Leggett的一名新员工，我对公司的文化十分推崇。这个集团从上到下都饶有兴趣地了解每个人的想法，以便我们能够为Leggett和客户找到最佳解决方案。作为一个重视分析和判断的问题解决者，我也欣赏这种决策的实用方法——我看到了对问题的严谨分析和及时、真实的解决方案之间取得了很好的平衡。

“与Kyle的合作非常愉快。我们对企业所面临的挑战都有自己的见解，并且彼此的技能也恰好可以互补来应对这些挑战。我们正在做出调整，以增强整个Work Furniture Group的合作与协调，这将有助于我们更好地服务客户，提高业绩。”