

InVision

内部一览
未来展望

“总会有更好的方法。”



“我始终注意到，礼恩派的员工为我们所面临的挑战和机遇带来了创意。”



Kenny Gay

安全主管，美国肯塔基州温切斯特（Winchester）市



Vijay Ramanathan

物流主管，中国上海



Greg Wandzilak

机械师，佛罗里达州日出（Sunrise）市



Kevin Stout

销售副总，密苏里州迦太基（Carthage）市



Kristijan Babic

财务主管，克罗地亚Prelog



Julie Etter

质量管理技术员，密苏里州迦太基市



Remy Feng

地区销售经理，中国嘉兴



Enver Selimovic

物料管理员，密歇根州大急流（Grand Rapids）市



Josilaine Moreira Alves de Oliveira

袋装弹簧操作员，巴西Camanducaia

InVision职员: Travis Almandinger, David Ballew, Jared Lightle, Robert McKinzie, John Moore, Cassie Rogers, John Walsh
我们欢迎您的反馈意见和想法，以利于以后各期: InVision@leggett.com

“总会有更好的方法。”^{~托马斯·爱迪生}

托马斯·爱迪生毕生获得了1,000多项发明专利。爱迪生常常请人到自己家里参观，展示自己安装的数十种省力装置。参观者在通往他的房屋的道旁必须要经过一道转门，僵硬笨拙，出人意料。一位客人问为什么周围都是机巧的装置，此处却是这么一个庞然大物。爱迪生笑着回答道，“每个人通过这道转门，都会从井中抽三加仑的水到我屋顶的水箱中去。”

我一直认为，我们礼恩派的员工会有类似的创意来应对我们面临的挑战，善用我们面前的机遇。我们不断地变更，自我调节以适应市场情况，开发新产品，创造新机遇。

第二期的InVision专注于我们的职员在困难或变化情况下的适应能力、原创精神和决心。要继续我们的成功，我们必须有一支代表礼恩派创新精神、为我们的工作质量而自豪的团队。

下文强调了在公司很多区域内我们的合作伙伴所做的努力。但是就礼恩派全公司范围来说，InVision仅仅提供了几个例子。在此也鼓励各位认识到自己的业务运营及部门的卓越之处。

正如爱迪生和他的转门一样，礼恩派的每个事业部、工厂和职位都存在创新的可能性。我们互相珍视，不断寻找更好的方法。



Karl G. Glassman
首席运营官



创建制胜团队

“寻找更好的方法”归根结底还是寻找哪些人，而不是哪些事。有时我们的想法恰恰相反。我们认为成功依靠的是出色的战略或革命性的产品，而实际上真正依靠的是适合的人员来开发、实施及管理这些机遇。本公司首席执行官Dave Haffner多次提到“礼恩派过去、现在以及最重要的是将来的成功的关键在于我们的雇员——合作伙伴。”

如果一台机器在店面内出现了故障，你不大可能找部门会计来维修。同时你也不大可能要求InVision撰稿人为你出具税务票据。将适合的人员配置到适合的位置，这一点很重要。



George Seay, Cindy Kelley, Brandon Ferrell, Mike Kuperus, Pete Lankheet, Carlos Lamas, Jeff Agar 和 Chris Magrum。Rob Williams不在照片中。

商业货架和构件： Genesis 座椅事业部

Genesis座椅部门最近获得了一份合同，以其全部北美Eames塑料座椅型号供应Herman Miller。这笔业务流入带来了真正的挑战：

- Eames塑料座椅共有160种组合——2种型号、10种颜色、4种底座以及2种滑块替代物。
- 产量需求从一种单一座椅订单到需要100,000套的5年计划。

Genesis组建了一个跨部门的小组——包括工厂、持续改进和IT管理人员，以及装运、物料和生产职员——直接与Herman Miller进行合作。

“我们走出会议室，直接到店面创建一个灵活的作业单元，依靠交叉训练的员工来应对需求突然增长，”CI经理Cindy Kelley说。该团队还在IT解决方案方面进行合作，提供物料可用性以及生产日程安排方面的关键信息。

这种跨部门的团队使得Genesis能够持续地提供比此前的供应商质量更高的产品，同时节省了三百万美元。

这就是为什么礼恩派比以前更专注于我们的员工。“我们多次发现，”Karl Glassman解释道，“我们业绩最佳的运营部分就是团队最强、职员最投入的部分。我们努力雇用、发展并留住能够产生最佳结果的最佳人员。”

创建制胜团队的部分在于，在礼恩派各个不同的运营部分和职能部门之间识别业绩最佳人员，并且向其学习。他们的实例显示了最佳业绩需要什么样的努力，为什么这种努力是值得的。

工业物料 Jacksonville 拉丝工厂

我们在佛罗里达州Jacksonville的拉丝工厂以生产全美质量最高、最亮的镀锌钢丝而著称。即使我们的竞争对手也认同这一点，并且每年都会采购数千吨。

钢丝的亮度对每个客户都很重要，尤其是用于展示性产品的客户更是如此。Jacksonville的钢丝亮度发暗、出现污点之时，工厂及客户都注意到了。维护和生产方面的五家合作伙伴站出来应对这一挑战，他们是：John Scully、Mike Donnelly、Danny Branistareanu、Mike Thompson以及Darrell Nelson。

“我们对这个问题进行了追踪，直至冷凝器。钢丝通过熔化镀锌之后冷凝器喷水力度或冷度不够，这样就不能进行亮化，”John解释道，“我们努力修复这个部件，试了几次，终究还是得进行更换。”

这个要求提出之后，Jacksonville的团队安装了更换部件，工厂的闪亮声誉立即得以恢复。



Mike Thompson, Darrell Nelson, John Scully 和 Danny Branistareanu。Mike Donnelly不在照片中。



Jim Walter, Larry Sprague, Gary Coffey, LaVaine Murphy, Jeff Martin, John Mitchell, Harold Long, Dennis Irwin, Blake Wortley, Steve Haslip 和 Russell Webb。
后排: Antonio Valtierra 和 Scott McDermott。销售团队不在照片中。

特种产品

Flex-0-Lators

2008年,北美汽车集团供应欧洲在用的座垫悬架有所改进,开始成为该技术在美国的顶级供应商。

根据该集团总裁Barry Jones的说法,“‘超模制’悬架使用成型钢丝制成,由成型塑料部分将钢丝连接起来。然后将完整的悬架固定在座椅框架之上,这样通过在悬架下简化构件的固定流程,从而降低我们客户的组装成本。”

礼恩派向这种利润率更高的替代方案进行转化,应归功于汽车集团的两个团队。

- 密苏里州Carthage的Flex-0-Lators工程及机械店铺人员已经对其流程和设备进行了转换,从而能够在满足质量要求的情况下在紧迫的期限内生产产品。
- 密歇根州Troy之外Scott Irwin、Karin Bogacz、Mary Kipfer、Matt Sokolik以及Gert Sokoli的北美销售团队已经说服客户,这种价格较高的构件可以从整体上节省成本。他们共同努力,帮助礼恩派维持了我们的汽车客户,创造了新的机会。

家居装潢

沙发床事业部

长期的客户关系为礼恩派的业务提供了动力。La-Z-Boy要求Tupelo沙发床事业部帮助提高其利润率之时,Stewart McKell和Kathy Billings很快就组建了一支团队进行调查。“通过帮助我们自己的客户,我们双方都会获得更好的竞争优势,”Stewart说。

Tupelo发现,在不牺牲质量的情况下通过增加每辆卡车的有效载重、降低我们产品的总成本,他们可以降低La-Z-Boy的装运费用。包装必需确保运输途中的稳定,并且便于安全而且高效地拆卸,所有这都可以减少损坏货物。

包括总监在内的整个团队都熟悉整个流程以及负责包装和装载机械设备的一线职员。来自Tupelo的Greg Crump、Robby Scruggs、James McGaughy、Adam Oliver和Michael Hall与La-Z-Boy密切合作,找到了一套双赢的解决方案。

新方法可以在每个集装架中多装50%的产品。“一年以后,我们会取消900个多余的集装架,将La-Z-Boy的装运次数从每周三次减少到两次,”Stewart解释道,“我们团队的解决方案会为一个重要客户节省40,000美元。”



Stewart McKell, Kathy Billings, Michael Hall, Greg Crump, Adam Oliver, James McGaughy 和 Robby Scruggs。

“人员不是你最重要的资产。
适合的人员才是。”

~Jim Collins,《从优秀到伟大》

成为汽车行业的重要合作伙伴

鉴于礼恩派在家具和床具行业的历史，很多人在了解到我们为每年生产的相当多的乘用车供应部件的时候都表示惊讶。礼恩派可能没有通用或丰田那么高的品牌认可度，但是几乎每家汽车生产商都会依靠我们提供部件，维持自己组装线的运转。

礼恩派对汽车行业兴趣不高，直至1988年我们收购了车辆座椅和家具部件生产商Flex-O-Lators。“Flex与我们的家具和床具业务部门非常贴合，”特种产品部门总裁Jack Crusa解释道，“交易完成之后，我们研究了汽车行业的机会，发现我们可以建

立竞争优势。Flex成为汽车集团的创建成员，之后是No Sag、Pullmaflex及Schukra。”

腰椎支撑和按摩系统。

汽车集团是世界上领先的座椅舒适系统生产商。我们的顶级系统适用于诸如宾利飞刺、凯迪拉克DHS及大众辉腾等车型。

座垫悬架系统。

此产品从一开始就成为我们汽车业务的主打产品。通过持续改进，我们一直是全世界领先的生产商。



用于动力窗口系统的发动机。

汽车集团在小型发动机和促发器方面的技术为车辆的所有部件——从动力窗口和滑动门到座椅控制和后窗雨刷器——带来了舒适和方便。



稳定顶篷。

面料染整加工事业部提供物料，用于稳定车辆顶篷，绑定座垫。



改进车辆舒适度、控制性能和组织性能

用于制动器和离合器配件的活塞环和弹簧。

钢丝集团为汽车生产商提供用于传动装置、活塞和制动器等关键机械系统的高强度钢丝，以及用于机油量尺和电缆线槽的特种钢丝。



今天，礼恩派的汽车部件业务包括：

- 6,000个雇员—合作伙伴。
- 在奥地利、比利时、加拿大、中国、匈牙利、印度、韩国、墨西哥、南非、英国和美国共35个制造工厂。
- 礼恩派共5个事业部为此行业服务——汽车、钢管、钢丝、面料染整加工以及商用车产品。
- 年度销售额超过5亿美元。

所以，下次有人问起“礼恩派是做什么的？”就说“咱们驾车去兜兜风，我会告诉你。”

用于加速器、座椅控制、行李箱开启及其它功能的控制缆线。

我们在中国长沙的磐吉奥（Pangeo）拉线工业有限公司的合作伙伴生产了绝大部分此种缆线，既用于礼恩派内部运营部门，也用于外部客户。



二排和三排座椅框架。

管材产品事业部为此种框架提供钢管，并为玻璃雨刷器、仪表板及行李箱铰链提供支持。

路上都有哪些产品？

汽车行业因变革而繁荣，每年都用新的车型和新的特色创造需求。我们的汽车运营部门不仅紧跟潮流，而且在多个领域推进了前沿技术的发展。我们最近的部分创新包括：

Helios 无线动力

汽车和商用车产品（CVP）集团将礼恩派的Helios技术整合进入了车辆中控台、放物架以及计算机插接工作台——使之成为兼容手机、无绳工具以及其他电子设备的无线充电站。

FastLoc

除了将管材作为原材料销售给汽车生产商之外，管材事业部还增加了生产制造工作（冲孔、成型、焊接），提供更有价值、利润率更高的产品，例如FastLoc，这种新型的座椅框架构件附加有粗拔钢丝，可以确保儿童座椅安全。

聚酯纤维座椅

礼恩派设计出了一种可以取代笨重的泡沫座垫的新型座椅解决方案，吸入无害，更加舒适，并且能够提高燃油利用率。我们新型的聚酯纤维产品使用一种创新设计（通过交替角度设置多排纤维），提供出色的支撑功能，延长了耐用性。

商用车产品（CVP）

将车辆转化为作业场所

商用车产品集团与汽车生产商、公共设施公司、应急服务机构以及一些其它小公司开展合作，将车辆转化为可移动的工作站。CVP为那些将办公室搬到路上的人员设计、生产并安装了多种设备，乃至进行升级。

计算机插接工作台、警报器以及防弹门板。

用于服务车辆的存储和组织设备。



我们事业部采用了各种方法，实施2007年公布的礼恩派战略规划。超市货架业务部门在按照C-曲线图发展的同时进行了重大变革，尤其是他们将重心重新到能够提高收益的业务上来。从推进销售额增长到推进利润率的提高，他们的这一调整给客户、工厂和生产部门带来了新的观感。



并非所有客户都是生而平等的

在这一新方向的指引下，Dennis Park、Jay Thompson、Ron McComas、Joel Katterhagen及其团队分析了此业务部门的各个要件。他们从自己的客户开始，将成本和利润分摊到各个计划，确定超市货架业务部门在何处盈利，何处亏损。有些客户仅仅是不能盈利而已，或者由于数量问题，或者由于其产品规格与超市货架业务部门的技术领域不相符合。

客户分析确认，他们最优的产品线是搁板货架，利用较长的生产周期以及集团在金属和木材加工方面的技术。他们多方面的能力提供了小规模竞争对手所不能提供的解决方案，从而集团可以选择利润率较高的项目。

“毫无疑问，增强我们与沃尔玛、Dollar General、Target之类的价值零售商之间的关系大有益处，尤其在经济不景气的情况下更是如此，”该事业部销售总监Joel Katterhagen称。

应用不足的资产不能产生利润

在多年以来通过收购而增加新业务之后，超市货架业务部门负责运营多种工厂设施。不幸的是，这些相互重叠的运营业务催生了高额的行政管理费用和过剩的产能。

正如部门主管Dennis Park所描述的那样，“经过对我们的工厂和客户进行深入分析之后，我们能够规划哪些客户可以通过替代公司提供服务，并就过渡计划做了详细安排。”由此进行的合并创建了几个富有活力的运营部门，用于替代此前开工不足、产品周期长短不一、并且还要进行痛苦的季节性裁员的多个工厂。



超市货架业务部门为零售店铺生产搁架、柜台以及衣服架。无论是购买一罐青豆、一件T恤还是电脑用纸，几乎所有人都从礼恩派的货架上拿过产品。

进行调整，适应季节性

超市货架是一种周期性、季节性很强的业务部门。“为了应对假期购物者，绝大多数零售商都要在夏季和秋初开立新店铺，或者对老店铺进行重新装修，”Dennis解释道，“这种变动会导致对我们所供应的搁架和订制货架需求大增，之后便是第4季度发货量锐减。”

”改进与主要客户的关系，更好地进行工厂规划，这可以抵消此种业务的季节性极端波动，并有助于维持足可盈利的月度销量水平。”

真实的结果

由于超市货架业务部门管理层设定的新路线，以及整个部门上下员工的投入，部门业绩和盈利能力均有所改善。部门的按时和完整发货率领先业内，达到将近98%。由于客户不再需要而进行冲销的过剩库存大约为2009年的一半。自从礼恩派战略计划于2007年公布以来，此种改进以及其它方面的改善帮助利润增长了40%。

此种变更所花费的时间和精力导致了文案工作大幅合并，定价纪律得以加强，生产产量更为平衡。首席运营官Karl Glassman指出，

“他们经历了很多，他们是在非常困难的经济情况下完成任务的。挑战依然严峻，但是我们相信超市货架运营部门已经回到了收益较高、更有持续性的轨道上来。”