

# InVision

特刊



## 顺利过渡

## 无缝过渡

采访卡尔 (Karl) 与米奇 (Mitch)

我们最近宣布了执行领导团队内部无缝过渡的计划。卡尔·格拉斯曼 (Karl Glassman) 将于 2021 年 12 月 31 日卸任公司首席执行官 (CEO)，并将成为董事会执行主席。米奇·多洛夫 (Mitch Dolloff) 将成为首席执行官兼总裁，自 2022 年 1 月 1 日起生效。我们就过渡事宜向他们询问了一些问题。

**你们俩有长期密切合作的历史。这些年来，你们都是如何相互学习的？**

米奇 (MITCH)：当我开始与卡尔 (Karl) 合作时，我感到有一种心心相印的联系。他对我们人员的理解与他们的关系都帮助我理解到业务中更富有同理心的一面。卡尔 (Karl) 还对我们的客户以及如何与他们互动有着深入的了解，这教会了我很多东西。最重要的是，在过去的 21 年里，他一直在帮助我了解公司的点点滴滴。

卡尔 (KARL)：我们的关系最引人注目的是我们从不同的角度看待事情，但无一例外，我们在决策上保持一致。我们俩都高度重视人的因素，这使决策变得更简单。我们总是会到达同一个地方，因为它洋溢着对人的尊重。

**首席执行官的过渡会是什么样子？**

卡尔 (KARL)：首当其冲，我希望我们的员工和股东都能够看到一个精心策划的无缝过渡。这种过度代表了与米奇 (Mitch) 多年密切合作的巅峰时刻。在他的整个职业生涯中，米奇 (Mitch) 证明了自己是一位强劲的领导。他长期以来一直管理运营，并承担了越来越多的角色。米奇 (Mitch) 赢得了这份工作，他是 Leggett & Platt 公司未来首席执行官的绝对称职的人选。他现在的责任是继续学习并继续当好“米奇 (Mitch)”。

**米奇 (Mitch)，成为首席执行官，为您做出的最佳准备是什么？**

米奇 (MITCH)：我会第一个告诉你：现成的指南手册是不存在的！卡尔 (Karl) 和我一直在刻意寻找方法来帮助我更好地谙悉我们业务的不同部分。在整个新冠疫情 (COVID-19) 大流行期间，我还学到了很多实时课程。大流行迫使我们作出许多有难度的对话、艰难的决策和情绪管理。尽管那并不总是那么容易，但我已经认识到自己内心的一种更强烈的渴望，要通过清晰的沟通、理解和透明度来领导。

**对首席运营官职位，有什么计划？**

米奇 (MITCH)：我们无意在不久的将来填补首席运营官的职位，这与我们的历史是一脉相承的。当卡尔·卡尔 (Karl) 接任首席执行官时，他曾等了几个年头才填补这一职位，目的是要看到我们的组织是如何发展的，并考虑

长期继任的筹划。这是一个很贵重的职位，因为它允许任职者获得大量经验，并使公司得益于新的视角。我希望我们会在未来的某个时候恢复其位。

**卡尔 (Karl)，米奇 (Mitch) 作为一名领导，您如何总结？**

卡尔 (KARL)：他善于分析，是个实干家，而且是个有胆量的人。他反对停滞不前，并始终如一地让事情变得更好。他以人为本，乐于倾听其他观点，并接受反馈。

**米奇 (Mitch)，在您开始下一篇章时，您对 L&P 公司有什么样的愿景？**

米奇 (MITCH)：我一直会经常在思考这个问题。我的愿景很简单：在我们已经在打造的基础上继续打造！我想在打造我们的人员、文化和能力方面有个明确的重点。就我们的文化而言，我们对待彼此的方式是明确而有目的的。我们不能失去这种品质。对于我们的能力，那是与拥有一个全球和面向市场的观点，进一步制定产品战略，并保持卓越的运营有关的。我们的业务状况良好，我们面临着许多令人兴奋的未来发展机会。

**卡尔 (Karl)，当您回顾在 L&P 公司工作的 39 年，您最引以为豪的成就是什么？**

卡尔 (KARL)：我的记忆始终围绕人。我不考虑销售或胜赢，总是考虑人。我最自豪的是帮助开启打破孤岛的过程——让拥有不同技能的人相互合作和学习。我会为自己在我们的领导人中赋予了决策权而感到自豪。L&P 公司的未来和我们的人员，对我来说，极为重要。本人涉足此行，为时已久——本人非常尊重我们的历史，但我对未来更是兴奋不已。



卡尔·格拉斯曼 (Karl Glassman) (左) 最近受到米奇·多洛夫 (Mitch Dolloff) 表彰，荣获“合作伙伴共进奖”，这是我们公司给予 L&P 公司历史上卓越领导者的最崇高和最杰出的荣誉。

## 认识米奇 (Mitch)

米奇·多洛夫 (Mitch Dolloff) 始终是一名实干家。他在密苏里州堪萨斯城长大，12 岁左右开始从事建筑工作，浇注混凝土，后来跟与他的姐夫们一起建造游泳池。米奇 (Mitch) 也有许多美好的童年回忆，他向父亲学习并与他一起工作，父亲是一名消防员和橱柜制造商。

米奇 (Mitch) 是他家中第一个上大学的人。然后他去了法学院，并在纽约的一家律师事务所工作。在律师事务所工作几年之后，他决定为一家客户公司工作，最终，他应邀在危机时期领导其运营。“虽然我没有运营的经验，但我还是想尝试一下。危机四伏却也是个学习大好时机，”他说道。

在成功稳定了深陷困境的运营之后，米奇 (Mitch) 知道：该是做出改变的时候了。他在《华尔街日报》(Wall Street Journal) 上看到一则广告：Leggett & Platt 公司有空缺职位，在招人。“我记得看到广告时在想：‘这个人就是我。’我当时甚至没有简历，但我打电话给招聘人员，拿到了那个工作，最后搬到了密苏里州西南部。”

米奇 (Mitch) 最初在 L&P 公司的“并购部门”工作，并迅速转为纳什维尔的钢管业务部领导。在担任此职务期间，他还完成了工商管理学硕士 (MBA) 学位。当他过渡到业务发展角色的过程中，他要求承担更多的责任。米奇 (Mitch) 尽其所能，接受了每一项交给任务。“我珍惜每一个机会——即使是那些其他人不一定想要的机会——因为，那样，我就学到很多东西。”

在过去的 21 年里，米奇 (Mitch) 将他所学到的知识都应用于他的每一个领导角色。当他领导“汽车业务段”时，他通过建立一支高绩效的全球团队帮助公司从大约 2 亿美元增长到 8 亿美元。他还领导了“寝具业务段”的重组，打破了我们历史悠久的孤岛，使业务更具凝聚力并面向市场。他希望继续打造在这些方面的努力。“我们的团队可以通过建立一个关键能力圈来继续传递价值，”他说道。“就我们的各项业务而言，这就意味着将市场洞察力、产品战略、卓越运营和技术部署整合一致——全都具有全球视野。”

他渴望帮助公司成长为更具前瞻性，为人们提供更多机会，当然，还能获得更好的结果。“我们已经看到了“汽车业务段”和“寝具业务段”的增长机会，我们重组了公司的职能以支持业务并确保我们提供最大的价值。现在让我们采取下一步行动，继续推动进步。”

米奇 (Mitch) 还敏锐地专注于致力改善包容性、多样性和公平性 (ID&E)，以及对环境、社会和治理 (ESG) 问题的专注。此外，他对我们新冠疫情 (COVID-19) 因应工作的领导，仍然是继续确保我们人员安全的优先事项和关键驱动因素。

米奇 (Mitch) 为我们已经取得的成就感到无比自豪，但他也许对未来可能会到来更为兴奋。“在我过渡进入我的职业生涯的下一个阶段之际，我希望人们不要把我只当作一个头衔来看待。我想继续成为团队的一员——与其他人一起并肩工作，作为 L&P 公司的一名自豪的员工，尽我所能，建立更美好的未来。”

## 塑造我们企业文化的价值观念

打造我们公司企业文化，对米奇 (Mitch) 至关重要。“我们在 L&P 公司内部拥有数以千计的敬业而才华横溢的人士。让我们继续营造一个协作与支持的企业文化，为提升 Leggett & Platt 公司 员工的专业知识起到杠杆作用。”我们可以将这些共享的价值观念整合一致，从而达到：

- 行事诚实而诚信——要说老实话，无论是好消息还是坏的
- 尊重、包容和善解人意
- 互相关心——将安全事宜放在首位、分享见解、并提供深思熟虑的发展机会
- 努力工作——实干参与，而不只是委托人
- 工作敏捷——瞻前思维、拥抱挑战、并解决问题
- 并肩工作，不带等级观念、官僚作风、不纯动机、或别有用心
- 无论我们开始站在哪一边，决定一旦做出，就会走到一起，
- 为我们所有人的利益而工作，而不是为我们中的任何一个人



米奇 (Mitch) 于 2018 年与塔米·特伦特 (Tammy Trent) 合影，在慈善筹款活动中为员工们盛饭。“我认为自己是一个混合体，”他说。“我专注且有谋略，但我也可能是傻愣愣的。”



业余时间，米奇 (Mitch) 的爱好——也是心理健康的救星——是他的农场，在那里，他通过户外工作来放松，包括“精确地为荒唐的数英亩土地割除荒草”。



# 谢谢你, 卡尔 (Karl)

经过近四十年卓越的服务和领导之后, 卡尔·格拉斯曼 (Karl Glassman) 将于 2021 年底将卸任首席执行官一职。在 L&P 公司的 39 年中, 卡尔 (Karl) 一直担任关键领导职位, 先是在我们的寝具业务, 后是领导整个公司。

在卡尔 (Karl) 的领导下, L&P 公司将那些肯定会对我们人员产生积极影响的努力放在首位——致力于改善包容性、多样性和公平性 (ID&E), 以及在环境、社会和治理 (ESG) 事务方面取得进展。当我们展望未来时, 卡尔 (Karl) 基于他在整个职业生涯中习得的东西, 提供了真知灼见。

我于 1982 年 2 月 24 日开始受雇于 Leggett & Platt 公司, 在当时称为“太平洋海岸之春”的分部做一名销售员。在许多方面, 那似乎都是不久前的事情。然而, 在一个婚姻、三个孩子和十一个孙子之后, 我正在反思自己在过去 40 年中所学到的宝贵经验。

**服务:** 我们的存在是为了服务。我们的员工、投资者、客户和社区全都很重要。他们都应该得到我们能够提供的最佳服务。

**创新:** 我们必须保持步伐领先——寻找新的方式来提高效率和创新。我相信运气, 但我也相信良好的计划和不断改进会使运气降临。

**谦卑:** 如果你是房间里最聪明的人, 你可能要考虑换换房间和里面的人。谦卑就是认识到你周围的每个人都会提供有价值的东西。倾听并向他们学习。

**领导力:** 雇用称职的人, 授权他们做决策, 然后就抽身, 不挡他们的路。总是在那个时候, 他们会表现出最高水平和满意度。

**进步:** 生活中, 享受胜利的喜悦, 而从失败中学习。我们将同样的经验应用到 L&P 作为一家公司的旅程中。我们丰富的历史值得尊重, 但我们的未来比过去更加光明。

还有一个经验, 我知道是真的。我们公司很幸运能拥有强劲的企业文化、健全的商业战略, 以及你们每一个人——每天都在投入时间、精力和才能的世界各地的敬业员工。我已学到: 正是这种组合才使 L&P 公司成为一个名副其实的獨特而极佳的工作场所。

感谢大家帮助我学到这些以及更多的经验。能与你们所有人并肩工作是一种绝对的荣幸。

祝万事如意,

卡尔 (Karl)

