


InVision

内部一览
未来展望

物流：
对各条条块块
进行整合





对于社会有益的事情和对于企业有益的事情能够并且应当是同样的事情。

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

大约五年前，我曾经致函沃尔玛首席执行官 Lee Scott。这个世界上最大的零售商最近宣布了几项旨在重塑其业务和形象的环境计划。沃尔玛一直是我们的数百万美元级的客户（现在仍然是），我知道任何朝着可持续发展方面的努力都会被供应商所感受到。

我与Lee谈到，尽管我们没有在市场上将自己定位为一家“绿色”公司，我们常常发现保持我们竞争优势的省钱做法对环境也有益。我指出我们用于多产品最经济的钢材来源，包括我们销售给沃尔玛的货架，都是节省下来的边角料。我还提到通过在我们的卡车车队内安装辅助性动力组件，大大减少了燃料消耗、维修成本和废气排放。我列举了大约一页的例子。

几周后，我收到Lee的回复，在我的信函复印件空白处有一行手写的批注：“看起来沃尔玛要奋起直追了。”

过去几年中，由于消费者对环境友好型产品的需求，绿色企业得以腾飞，这就导致了能源价格飙升，政府标准更加严格。礼恩派长期以来一直致力于提高效率，减少损耗，这就使我们在这一趋势中占据有利位置。我们还使用我们自己的原材料和设计工艺来为回收业供应包装系统，并开发创新型的侵蚀控制解决方案。

礼恩派对绿色市场的参与使我们成为一家更加成功的公司。以对环境负责的方式开展业务，这也是我作为礼恩派的一员而自豪的多种原因之一。

首席执行官/总裁

David S. Hoffner



绿色产业， 有益企业

收获有益于环境的做法所带来的益处

你随处都可以看到：以提高燃油经济性为噱头的汽车广告，宣传高效能CFL灯泡的零售商，以及携带可重复使用的购物袋和咖啡杯的消费者。方兴未艾的“绿色”运动鼓励减少垃圾，从而避免给我们的自然资源带来过重负担乃至污染。

作为一家在全球市场范围内竞争生存的制造商，礼恩派积极消除废品的产生，从而降低成本，为我们的客户提供更高的价值。我们坚持追求高效率，这很自然地催生了更多可持续性的业务模式。我们的Geo构件事业部通过开发旨在保护环境的产品，已经先行一步。礼恩派已经认识到绿色产业（以及业务模式）对企业也有利。



IRT流程开始于成包的未分类塑料垃圾。Davidson将塑料切割成细小且均匀的形状，然后由动能（Kinetic）能源熔炼公司将材料转化为熔融树脂。树脂经过固化后，构建进入最终产品。

使用废品，节省现金

我们绝大多数的#1号原材料——钢材——来自于废料堆，以及聚氨基甲酸酯泡沫、废纸和其它可回收材料。礼恩派的很多业务部门已经意识到再生材料是其性价比最高的来源，公司每年都将一百万吨的垃圾从垃圾填埋场中转运出来。

Davidson Plyforms被迫将其办公家具组件成本压缩40%，在此过程中发现了一种创新型资源回收利用解决方案。Davidson 总裁John Walton称：“我们起初是旁观离岸运营部门生产部件，但是节省部分不会在我们需要的地方出现。” Davidson的突破来自于创新型合成树脂技术（IRT），这种技术使他们对多种塑料废品实现循环利用，而无需按类别进行事先分类。

“由于塑料熔化之前无需进行分类，这就大大节省了时间和能源。我们现在有了一个几乎是零成本的材料来源，” John解释道，“IRT的竞争优势已经提高了我们的盈利，使我们无需将这些部件外包。我们的雇员以及我们供应链的可靠性均得益于这一变革。”



IRT部件普遍用于办公室座椅之中，比如HON的协调型（Unanimous®）椅。





精干绿色制造业

“礼恩派强调从每一美元中获取最大价值，因此我们对能源成本的精细管理是有意义的。”能源服务和设备部门经理Steve Damer解释道，“我们节能计划所取得的进展，相当于每年节省了500万吨加仑的汽油。每天我们都在寻求其它的节能途径。”

我们在印地安那州Kendallville市的同事最近启动了一项全行业的计划，旨在改善家具制造商在环保方面的形象。Kendallville团队利用该计划的指导原则，通过改造自己的钢化炉，回收利用专门规格的托盘，改进厂房照明，循环利用木材、塑料和纸，他们发现每年节省资金超过12万美元。

受到我们家具集团成功的鼓舞，礼恩派的环保和持续改进团队在美国的各分公司内开展“ECO计划”，旨在通过减少损耗，增加利润。ECO计划并不要求具体的改造，它提供了一项灵活的战略，旨在利用各个地区经验，从其它运营机构的成功之处获得借鉴。照明系统改装，低温金属清洁，压缩空气系统优化以及其它方面的改进都可以节省大量的开销。



照明系统改装 —— 绝大多数的礼恩派厂房使用的都是高效照明系统，能耗降低了将近50%，并创造了一个更明亮、更安全的工作环境。
更多节能实例，尽在 www.leggettgreen.com。

帮助他人，助力环境

无论是建造住宅、摩天大厦还是修路，建筑工程常常导致重大的环境问题。如果问题不能妥善解决，政府部门可以处以罚款或者延误工期，这样建造方就需要一个经济有效的应对措施。Hanes Geo构件公司总裁John Dowdell称，“我们提供的解决方案包括改善水质的过滤系统到延长道路寿命等等。”

Hanes总部位于阿巴拉契亚山脉的河流和森林附近，该公司深知保护自然资源的重要性。世界上淡水供应最大的威胁是径流带来的沉淀和污染。建筑工程的沉淀可以导致健康的水体在短期内退化为污染的泥潭。

幸运的是，很多这种损害都可以通过拦沙墙予以避免——使用坚固的织物固定在一排桩子上。这些拦沙墙允许水在地面上流出，同时避免污物和泥石进入水源。Hanes在织物方面的技术在拦沙墙生产过程中得以应用。经过一系列旨在创造高效产能的投资，他们很快就成为北美这一领域先的领头羊。

“联邦法规催生了大量需求。几乎所有的修路或房地产开发工程现场都要求安装拦沙墙。”John解释道，“这种简单而有效的产品既保护了环境，又提高了我们的盈利。”

礼恩派并非将环保合规性视为另一项开展业务的成本，我们利用绿色运动来扩展我们的产品供应，提高利润率。消费者和政府都致力于可持续发展，而我们也做好准备，尽我们自己的一份力。



自从2008年将其防砂网业务部门迁移到Winston-Salem的工厂以来，
Hanes生产的防砂网足以绕地球一周。

礼恩派物流：在合适的地点和时间确定合适的价格

印度的籽基油可以将泡沫与地毯保护垫黏合起来。直到两年前，礼恩派的地毯垫层部还以比较高的加价从一家美国分销商那里买油。直接从印度生产商进口可以大大降低成本——前提是得摆平国际采购、运输和时间安排问题。他们转向礼恩派物流和全球采购事业部，寻求他们所需要的资源和专门技术。

“这是一项重大变化，”地毯垫层部全球采购主管Mark Younger说，“我们从未从印度批量进油。我们的前置期从7天延长到6周，这就要求我们认真对待装运的货量和时间安排。与物流部门合作，以可靠的方式自行进口油，这在过去的几年间为我们节省了数十万美元。”

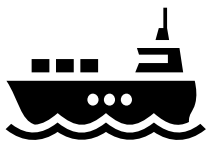
了解物流部门

作为一家多元化的全球性制造商，礼恩派公司以及我们的客户都依靠企业物流部门在需要的地方、需要的时间、以最理想的价格获得原材料、组件和成品。

物流部门行政副总裁Maik Breckwoldt及其团队已经对礼恩派的物流部门职能进行了全面检查。通过为期6年的专注努力，他们统一了运营职能，实现了流程标准化，在美国国内扩展了业务，并进军欧洲和亚洲。

今天，该部门以其自身的行业技术和国际范围内的地域分布，为我们公司和客户提供端对端的物流解决方案。这些服务包括帮助安排全世界范围内的准时装运，就运输服务和运载工具费率进行谈判和审查，并提供存储和分销方面的帮助。

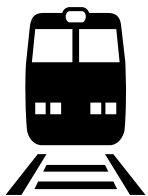
物流部门每年处理大约4亿立方英尺的运量，包括：



足够装满25,000个海运集装箱的海运货物。



52,000个满载卡车运量和132,000个非满载卡车运量



3,900个铁路集装箱

查看和增强供应链

“供应链透明度已经成为我们最重要的成绩。”Maik称，“对管道进行调查之后，你就可以确认问题，找到机会强化供应链。”

“在这个充满挑战的经济时代，由承运商所实施的削减成本措施已经改变了物流界的版图，制造了很多鸿沟，导致运输供应链不是那么可靠。由于这些变化，运费率不再是总成本中一个完整的指标，目前它们只是总成本中的一部分。物流部门以其系统和流程为总成本提供了透明度，从而帮助礼恩派提前应对这些挑战。”

拥有强大的企业物流职能部门可以将我们的物料和产品总成本维持在较低的水平。正如企业采购部门的Jim Ampleman解释的那样，“我们收到一些供应商的电话，他们因为运费走高而要向我们收取更多费用。我们就告诉他们，‘咱们看看我们的物流部门能否做成一笔更好的交易。’一般情况下，我们再也不会收到涨价的消息了。”

物流部门随时准备运载我们自己业务运营部门及客户的不计其数的、不断变化的物流运量。无论是讨价还价获得更好的费率，避免海关阻塞，还是安排可靠的方式运输从印度进口的籽基油，物流部门都能准时并在预算内确保不间断的物料供应。

改进供应链

透明度

- 将礼恩派物流运营职能和运输网络集中管理
- 在欧洲和亚洲开设办事处，协调当地区域的所有物流活动
- 启动Oracle运输管理软件，对全世界范围内的每一份订以及我们承运商和供应商的业绩进行追踪
- 管理所有运输书面文件，审查发票

优势

- 通过在更少的承运人处安排更多的装运次数，提高杠杆效率和总额折扣
- 美国境内的非满载卡车货量承运人的数量从35家减少到了11家
- 成立了礼恩派承运人协会，将其它公司的海上运输总量与我们公司相合并。这不仅带来了更理想的费率，而且为成员公司创造了营收。
- 去年在加州圣贝纳迪诺开设了西海岸配送中心。这一机构负责接收通过太平洋运抵的货物，并通过卡车和铁路配送到礼恩派各分支机构和客户。

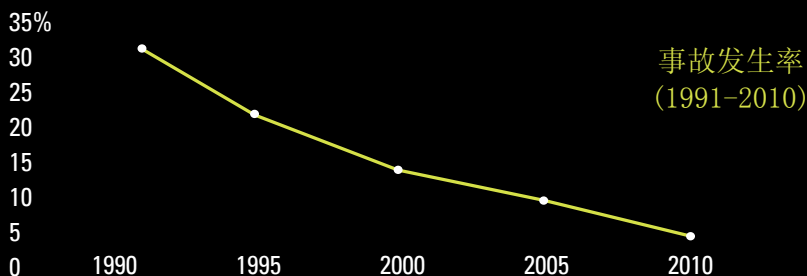
投资打造一个安全的工作环境

钢筋在3,000度的高温下融化成钢水。刀片粉碎机每小时粉碎5吨的碎末。装箱机以18,000磅的压力将床垫压入一个包装箱之内。

生产制造是很危险的。有些公司将安全和盈利视为竞争目标，但是礼恩派强调安全生产，并对此进行投资。

回到1991年，将近三分之一的礼恩派雇员都遭受过OSHA（美国职业安全与健康管理局）的可记录事故，这一数据没人会满意。由此我们将雇员安全放在首位，加强培训，改进流程，升级机械。在过去的20年间，我们的工作人员已经将事故发生率降低到1/20。

尽管我们的事故率已经达到了历史最低，我们还是大力推动安全教育、激励计划、事故调查以及流程安全。公司安全主管Dave Bumpus将我们的首要职责描述为“提供一个我们的雇员合作伙伴可以每天健康而安全地上下班的工作环境。”



持之以恒，方法主动，这导致了我们在安全方面的成功。Sterling钢铁公司在安全意识方面表现突出，最近获得了礼恩派的STAR奖章，这表示公司对该部门在监督、培训、问责和责任方面优异表现的认可。

Sterling公司的勤勉努力可以应用到礼恩派的任何运营部门：

- 每日雇员安全联系
- 每周开主题会议驱动安全
- 每月互动安全培训视频评议
- 每月政策评议，含主题事项测试
- 每月高级管理层安全巡视
- 主管月度区域详细安全视察
- 季度高危安全焦点小组会议
- 季度模拟OSHA审查

正在执行中的战略：克罗地亚

深度市场评估，机会显现出来

我们在克罗地亚Prelog的运营部门是礼恩派于2000年收购的，这个机构提供了多样但互补的混合职能。

- 机械生产部门为弹簧加工、床具以及汽车行业生产设备。
- 该部门的研发中心还设计改进型产品、流程和机械。
- 其姊妹机构Prelog弹簧业务部门生产床用弹簧，并于2008年安装了拔丝设备，来供应他们自己的物料。

由于克罗地亚团队及其企业合作伙伴参与了战略规划过程，他们会针对自己企业内部技能的多样性来评估其市场和竞争对手。他们承认大量进口弹簧商品的涌入会推动价格和利润率的下降。而另一方面，欧洲客户一直在加价购买定制设计的袋装弹簧产品等更高端床具。

将此种分析付诸行动，Prelog工厂将其重心从低成本长线生产转向多种更高端的可定制产品。“我们从设计到内部生产的能力使我们可以灵活地向我们的客户供应他们所需要的独特产品，”执行董事Davor Gecic称，“这种专业性带来了更高的售价以及锁定一种真实竞争优势的独特能力。”

超过250名雇员努力工作，以求实现该运营部门的战略目标。Prelog团队已经将新的机械投入运营，缩短了周转时间，这样在竞争对手生产商品弹簧的同样时间内，他们可以交付多种定制产品。客户满意度爆棚。该运营部门已经达到了所有战略规划的目标：将我们的优势与我们的竞争对手不能满足的客户需求相匹配。



礼恩派 伸出援手

全公司的合作伙伴都会在需要的时候
向同事和社区提供帮助

5月22日，一场大规模龙卷风袭击了密苏里州乔普林市，这里驻有数百名礼恩派员工，居我们在迦太基的总部仅有数英里之遥。随着有关龙卷风破坏性的报道和图片发往全世界，各地为将近100名礼恩派职员所提供的援助也涌入进来。

本地的同事为无家可归者提供住房，在废墟下面挖掘分类，分发生活必需品。在全美各个分支机构，员工们付出时间和金钱，装运一车又一车的供应物品。全世界的合作伙伴捐资超过6万美元，帮助他们从未谋面的礼恩派同仁，而公司也承诺为本地区提供100万美元的援助。礼恩派合作伙伴的援助，以及很多礼恩派长期客户和供应商的重大贡献，对于本地区的重建工作来说是无法估价的。

快速回应，慷慨解囊，这并非针对乔普林龙卷风一例。一个月前，多场龙卷风席卷了阿拉巴马州的Piedmont地区，这里有我们生产超市货架的Garcy工厂。龙卷风破坏力极强，以令人恐怖的力量折断树木，毁坏住房和车辆。灾难过后，Garcy员工发动了一场食品救助运动，收集现金捐款，开动推土机清理废墟，以此帮助自己的同事。人力资源部门经理Tammy

Jones说，“我们的一些合作伙伴比其他人更直面灾难。但是对于我们这样紧密团结的集体来说，这样一种风暴就是每个人的损失，因此我们携手互助。”

礼恩派职员提供援助的范围还超出了自己公司的范围。五月份，洪水在西肯塔基州肆虐，3,800余名居民被迫疏散，此时Leitchfield运营部门经理Wayne Hayes在国民警卫队第206工程兵营担任参谋军士长。他乘坐黑鹰直升机从一个城镇匆匆赶往另一个城镇，与当地政府和应急部门协调援助。他和下属的工程兵修堤坝，垒沙袋，指挥疏散交通，提供安全保障，在洪水来袭的时候保护了人员和财产。

我们所有人员的核心都留驻一种慈悲精神。“这些灾难导致的需求令我难以释怀，但是更令我感动的是我们的集体应对措施，”首席运营官Karl Glassman说，“我们的员工已经展示了他们优先考虑哪些事项。”

