

InVision

内部一览
未来展望



我们为谁工作？

我们的股东

Leggett合作伙伴、退休人员、大学及慈善捐赠、保险公司、家庭、投资者、
大学储蓄计划和养老基金



每当离家迈向一天的谋生之路，我们明白这是在为家庭美满而奋斗。而当进行日间工作或晚间工作时，我们被告知是为主管及同事工作。或许更为显而易见的是，当接听电话、更改产品生产、准备运输用的订单时，我们意识到是在为顾客服务。

然而，作为上市公司的员工，我们更多时候直接对公司拥有者负责，即我们的股东。

虽然日常工作中未曾与他们有所交集，但股东们需要我们每一位员工在立足于自身本职工作的同时力争尽善尽美。将股东看成分散在世界各金融中心的一群投资者较为有助于理解。但 Leggett 的大部分股票经由共同基金持有，该基金相当于全美国一半的家庭为退休、教育及其他长期目标储蓄所得的金额。因此，大部分股东都愿意与我们进行长期合作。

所有股东都希望我们谨慎照看并增长其在公司中投资价值。董事会作为他们的官方代表，公共会计事务所则代表他们对我们的财务业绩进行定期审计，且政府法规概述了与他们进行沟通的方式。每项保护措施都尤为重要。

即便如此，根据多年无数次与股东进行沟通的结果，他们主要寄希望于整个 Leggett 机构的高标准诚信以保护他们在公司的股权。他们深信我们会秉承一贯诚实、周到理念处理各项职责，并最终勤勉的方式采取行动以确保 Leggett 的长远成功。

很高兴他们能以这些基本原则要求我们，因为我们同样也以此律己。



Matthew C. Flanigan
首席财务长官



87.03	UNCH	35.30	38.90	38.7	38.8	1.78	1.78
21.17		87	19.53	32.15	21.71	21.13	1.78
53.68		18	53.60	53.85	53.84	52.74	1.78
14.71		05	14.71	14.74	14.89	14.53	1.78
77.39		18	77.00	78.35	77.87	77.34	1.78
12.47		65	12.25	13.49	11.99	11.34	1.78

与 Leggett & Platt 分一杯羹

40 多年来，投资者一直可购买 Leggett 股票，这些股票赋予他们公司的部分所有权以及所赚取的相关利润。自上市以后，Leggett 已由地区性床具配件供应商发展至在世界范围内经营的多样化制造商。

L&P 上市的原因？

上市公司需应对严格的审查和繁琐的法规，但投资者的资本注入可带来极大的发展机遇。1967 年 Leggett 发行第一支股票时，我们的年销售额为 1,330 万美元。随后，我们使用由新股东注入的资金巩固了全美弹簧生产，并提升了仓库基础设施并使业务走向多样化。

时至 1979 年，Leggett 于纽约交易所上市，公司员工已扩展至 2,000 名，销售额已达 2.15 亿美元。出售额外的股份并以 Leggett 股票（而非现金）支付企业并购在随后的数年内帮助我们成长壮大。现在我们在全世界拥有 18,000 名员工以及 36 亿美元的年销售额。股东为我们提供关键资本并与我们共享成功。

投资者选择 Leggett 的原因？

通常每天数以百万计的 Leggett 股票在市场转手，但大部分的股东一直和我们长期合作。超过三分之二的股票由机构投资者持有，他们通过共同基金、退休计划、养老金、大学储蓄计划等为顾客管理资产。

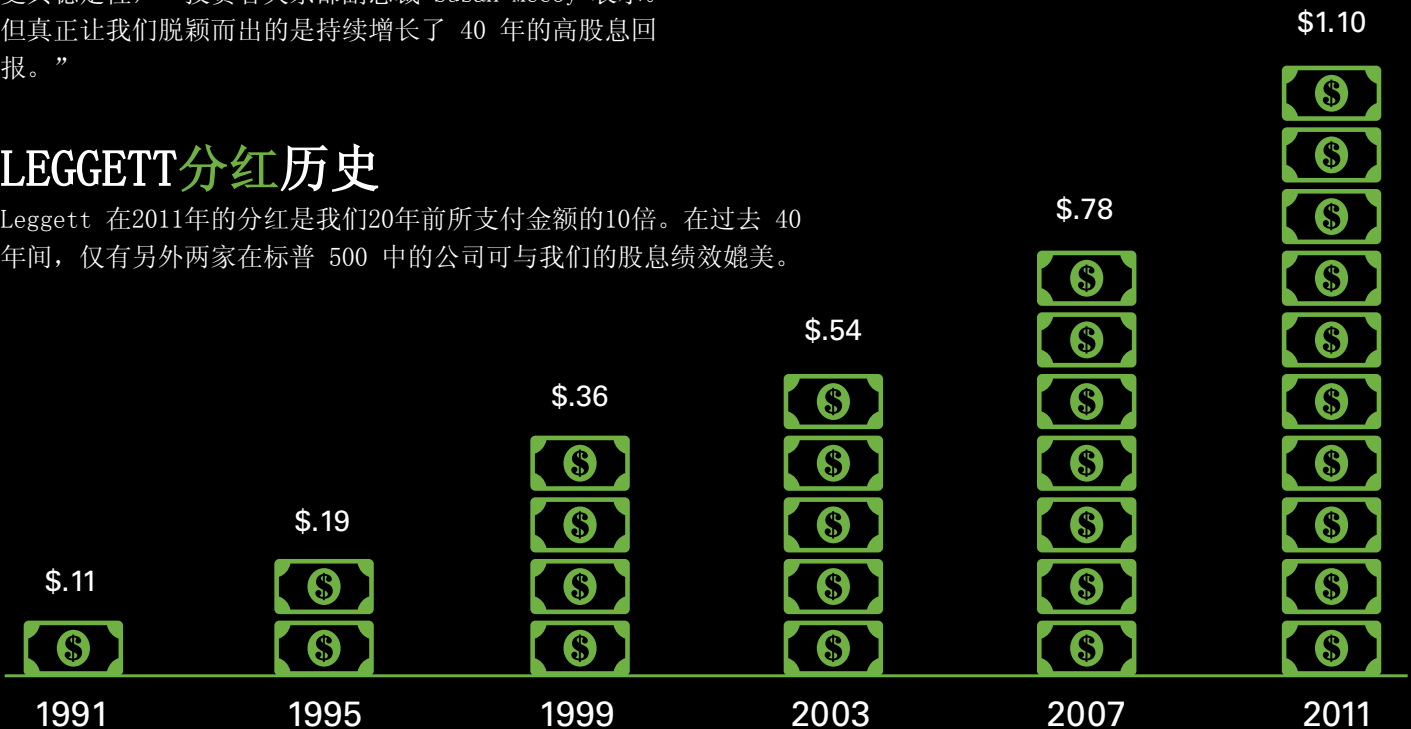
“机构投资者相中我们股票的原因在于我们的财政稳定性以及涉及数个终端市场的多样化业务。这让我们比专业性公司更具稳定性，”投资者关系部副总裁 Susan McCoy 表示。“但真正让我们脱颖而出的是持续增长了 40 年的高股息回报。”

通过股息，Leggett 每季度为股东提供现金回报（当前是每股 28 美分）。“大部分公司根据当前经济形势提供股息，” Susan 解释道，“但也证明了 Leggett 年复一年致力于为股东提供现金回报的决心。”

作为集团，员工是我们最大的股东之一。“员工每年从报酬中投资 2,500-3,000 万美元至我们的股票计划中。仅通过优惠股票计划他们就已购买了 1,800 万美元的股票，”首席财务官 Matt Flanigan 说，“Leggett 的员工、退休员工、主管以及合并合作伙伴持有公司 15% 的股份。这令人吃惊的总额反映了个人融入 Leggett & Platt 后的自豪感和所有权。”

LEGGETT 分红历史

Leggett 在 2011 年的分红是我们 20 年前所支付金额的 10 倍。在过去 40 年间，仅有另外两家在标普 500 中的公司可与我们的股息绩效媲美。



培训方案初见成效

L&P 对员工的投资保持了我们的竞争力

改进不止是改变。要改进，我们需要根据数据和分析进行改变。在长达六年多的时间里，钢丝部一直在教授员工使用六标准差（也称六西格玛）（Six Sigma）方法解决遇到的问题。作为首席培训官，Steve Foust 说，“我们无需关注问题的症结所在，我们解决问题。”

他们的方案由工具备必要技能及领导潜质的志愿小时工和月薪工。在 Carthage 开办的两周课程中，参与者关注问题解决的技能，并使用统计软件做出数据驱动决策。要获得认证，他们必须将所学知识运用在一个改进项目中并节省至少 5 万美元。

这些项目节省了巨额开支。超过 30 位合作伙伴完成培训，节省开支高达 200 多万美元。项目包括从质量提高到流线型流程，从降低报废率到提高机器效率。

Leggett 的改进效果并不局限于钢丝部。公司对所有部门的工作者提供持续改进培训（Continuous Process Improvement, CPI）。在过去两年中，近 50 名员工已经学会团队建设技巧和流程工具，如六标准差（Six Sigma）与精益生产（Lean Manufacturing）软件。

“该领域的管理者认为对员工进行投资可为公司带来丰硕的回报，” 消费者物价指数（CPI）领导 Steve Willis 解释道

除了 Leggett 从以员工为导向的项目中所节省的开支外，我们的员工获得了宝贵的知识以及使其更具推广价值的证书。分支机构的运营以及质量经理正在寻找积极进取的员工自愿参与问题解决团队。



来自北卡罗来纳的 Linwood，该工厂近期完成了一个项目以评估预冲孔钢角外包以及潜在提供商，而非在室内对材料进行冲孔。这一转变一开始就减少了 40 万美元的存货，且全年总共降低了 80 万美元的开销。

图片中人物（由左至右）：Kenny Campbell、Rob Bartelsmeyer 和 Tim Zander



收获

废料、甚至是可回收的材料都可降低至结算线。例如线材轧机，每年可从卷轴线材中提取出 50 万吨的钢材，即使是以最小的比例降低了浪费，其结果也大为不同。

阿拉巴马州 Metrock Steel & Wire 对其钢筋报废率表示不满。使用六标准差（Six Sigma），他们的团队发现有数个因素都导致过量的“裁切不正”钢筋。

该团队修订了钢筋端头的切割标准，并在纯钢领域与 Sterling Steel 的 Leggett 合作伙伴共事以优化钢筋的化学特性和生产。同时他们还与铁路承运商合作以减少运输途中损坏。

Metrock 的改进每年减少 90 万磅的钢筋报废，可节省高达 22.5 万美元。



更加靠近顾客

人们使用 Leggett & Platt 的产品长达数十年，不论是在家、车上还是办公室。但是我们并未直接与客户进行直接沟通。传统意义上，我们是“配件人员”，为顾客提供工程零件，反之，顾客则为终端客户提供成品。

在诸多领域中，当我们寻求增长机遇及更高利润时，Leggett 正逐步贴近顾客。我们研究顾客偏好以为增值配件，并推动顾客的产品销售量。我们加大市场的互动力度，并使用配件专业技术以提供更多成品。

帮助零售商推销我们的产品

LP Carpet Cushion 近期推出一个优质地毯背衬系列，名为 Microblend，作为高端舒适系统（Advanced Comfort System, ACS）垫子品牌的一部分。我们的 ACS Microblend 产品比起泡沫填充地毯更为舒适和耐用，并通过延长地毯使用期限长期为顾客节省开支。

Microblend 即为优质的背衬，但是顾客并未通过零售层面得知这一信息。“我们的研究表明顾客关心的是舒适度和耐用性，但零售商的销售点则侧重于价格和保修期，”营销和产品经理 Randy Dye 解释道。“屋主愿意支付少量额外费用如果他们能看到好处。如果没有零售商推广优质的垫子，消费者将无法明白其附加价值。”

LP Carpet Cushion 决心清除路障，并使营销信息与顾客偏好一致。借助与 Creative Services 合作，他们设计了为购物者提供的互动展示以了解及体验不同之处。

该展示已经由精选的零售商测试，根据 Randy 所述，“反响极为出色。经销商在推广优质地毯垫并传达我们以顾客为中心的信息以说服他们与我们进行交易。”



高端舒适系统展示邀请购物者在阅读 ACS 优势的同时感受不同等级的地毯背衬之间的区别。不仅仅是 ACS 优质的垫子使地毯更为美观耐用，且提供对抗霉菌及异味的抑菌保护。防喷溅、低过敏及可循环。



Jofco

从配件扩展至成品

我们的办公室家具配件业务部门为全世界的制造商提供零件。近期我们通过提供由 Leggett 零件完全组装的椅子成功的延伸了客户关系。在原本只涉及单个配件的商谈中衍生出了 Genesis Seating 为 Jofco 提供的 Collective 系列椅子产品。

Jofco 原本只想知道我们是否能生产出椅背的镶边腰部，”集团销售及营销副总裁 Dave Dupon 说，“而不是仅仅关注于狭义的请求，我们结合了产自多家 Leggett 公司的标准产品与定制配件为整张椅子提供了设计解决方案。”

Jofco 及 LP Carpet Cushion 项目的零售工作极力证明了我们不仅仅是生产配件，我们还为客户提供他们所需的解决方案。

Jofco 的 Collective 系列椅子包括 10 张来自 6 家 Leggett 公司的椅子。

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| 1. 腰部支持 - Schukra | 6. Sytex 内部支持 - Matrex |
| 2. 专有铝压铸 - Cincro | 7. IRT 内饰臂垫 - Davidson |
| 3. 模压胶合板座椅 - Davidson | 8. 射频内饰冲压 - Genesis |
| 4. 椅脚 - Cincro | 9. Revo 机制 - Gordon |
| 5. 外椅背 - Davidson 的 IRT 塑料 | 10. 气举 - Cincro |

适应动态市场



可调床的市场在蓬勃发展。普及性的营销口碑相传共同高声告知消费者该产品不止是“给您更好的夜间睡眠”。



顾客与产品共同发展

Leggett 于 30 年前开始生产可调床。我们的早期销售与 Craftmatic 共同增长，且产品多为以功能性为主，目标人群为带有身体疾病者。我们已多年向床具制造商销售经典可调底座。我们产品研发者不断改进，重新设计底座以使其展现传统的框架弹簧风格，并添加了“电动按摩床”（“wall-hugger”）特性以保持床尾端能始终靠近床头板。

在过去几年中，当制造商目标定位于主流消费者时，对可调床的需求变得非常突出。处在改进技术与广泛营销的十字路口中，这使得可调节成为了代表生活方式的产品。消费者购买该产品是出于自身需要，而不是遵循医嘱。

更年轻的消费者花了大量时间躺在床上看电视、阅读以及在笔记本电脑前工作。他们需要可调节床架提供“高科技”特性，例如 MP3 接口以远程控制的 smart phone 应用程序。市场排名中，婴儿潮一代喜欢高级按摩功能带来的舒适感。

使业务与市场保持一致

在过去几年间，可调床是我们顾客产品集团产品系列的一部分，连同床架、床头板以及床具配件。我们将大部分的可调节床架直接销售给家具及床垫商店。

可调节市场的近期增长是由床具制造商推动，制造商将弹簧与可调节床基相配套作为一个睡眠系统共同销售。鉴于此趋势，Leggett 最近将可调节床视为独立的业务部门以在多变的动态市场中进行资本化。

“Leggett 在行业内举足轻重，”业务部门总裁 Jay Thompson 说。“但是我们在产品研发方面我们仍有事情要做，并且以顾客为中心的流程向我们展示如何做的更好。”对于顾客来说造型比以往更加重要。床具制造商需要独特特性以使他们的可调节床独树一帜。无可厚非，每个人都希望价格越低越好。

“我们相信我们可以产品质量、无与伦比的保修期以及顾客服务来延续过往的成功，并成为可调节床的复兴市场中的佼佼者，” Karl Glassman 说。“我们在其背后安排了卓越团队来实现这一点。”

可调节舒适度，适用于特定消费者生活方式



扁平/睡眠



只限于头



只限于脚



zero-gravity



双倍按摩



左起：
Paul Hauser
Eric Rhea
Perry Davis
Kevin Stout

当某位领导从 Leggett 退休时，我们通常会指派另一位经验丰富的合作伙伴平稳过渡。这是真的，尤其当 Perry Davis 将接替 Paul Hauser 出任家居部的总裁时。开发充满实力及灵活性的员工团队以提供不间断的领导对 Leggett 的成功是至关重要的。

Paul Hauser 即将退休，这说明提拔符合资格人士的重要性。作为家居部的总裁，Paul 掌管半个公司：8,000 名员工，130 个办事处以及 50% 通过床具销售、家具以及编织物以及地毯业务获得的销售额。

Perry Davis，2006 年上任为床具部总裁，拥有完成部门最高任务要求的经验。他和 Paul 有着类似的经历背景，并均于 19 世纪 80 年代前后六个月内加入 Leggett。Paul 最初担任销售工作，Perry 初入职于客户服务，但二者都通过自身努力，被层层提拔。Paul 明确表示，“Perry 是部门总裁的最佳人选。”

Karl Glassman 表示同意。“Perry 很适合接替 Paul”因为他们均具备在销售及顾客服务的工作经验，明白我们顾客的需求。他们是人际关系建立者，并具备出众的分析能力，这使得他们可以理清复杂的运营及财务数据并作出明智的决策。”

加速满足持续增长的领导层要求

并非每一次的工作交接都能如 Paul 与 Perry 这么顺利。确定未来职位的合适人选并帮助其在完成现有职责的情况下为未来职位做准备是颇具挑战性的。此外，Leggett 将面对在下一个十年间将面临更多工作交接，因为当前北美员工中 70% 已达 50 岁或以上。当这些员工晋升至高级职位或开始退休时，Leggett 必须维持坚固的员工基础以完成先前的工作。

为了接受挑战，公司采用更多组织性策略以发展及部署员工。为支持管理者为下批领导层做出的努力，Leggett 成立了人才团队。在未来几年内，我们的专业人才将与各业务部门协作发掘人员空缺以及有潜力能填补空缺的人员。

此项计划将帮助 Leggett 解决继任的多米诺效应，即当一个人离开会导致多个职位空缺。当 Perry Davis 出任家居部总裁时，Eric Rhea 代替其出任床具部总裁，接着，Kevin Stout 代替 Eric 成为床具部的领导。Eric 和 Kevin 各自都在 Leggett 效力超过 20 年，其层面涉及众多工作职位和顾问，这为他们迎接新使命做出了充分准备。

Leggett 提供许多职业发展机遇。但这些机遇并非唾手可得，需有志和有能者方可胜任。Kevin Stout 总结的很好，“Leggett 非常善待我，但是我也非常努力工作并四次调整工作地点。有时，你必须作出艰难的选择以到达某一高度。我很乐意看见现在公司专注于提供发展及职业机遇——这非常必要。但是我们也都需要乐意为这些机遇服务。”