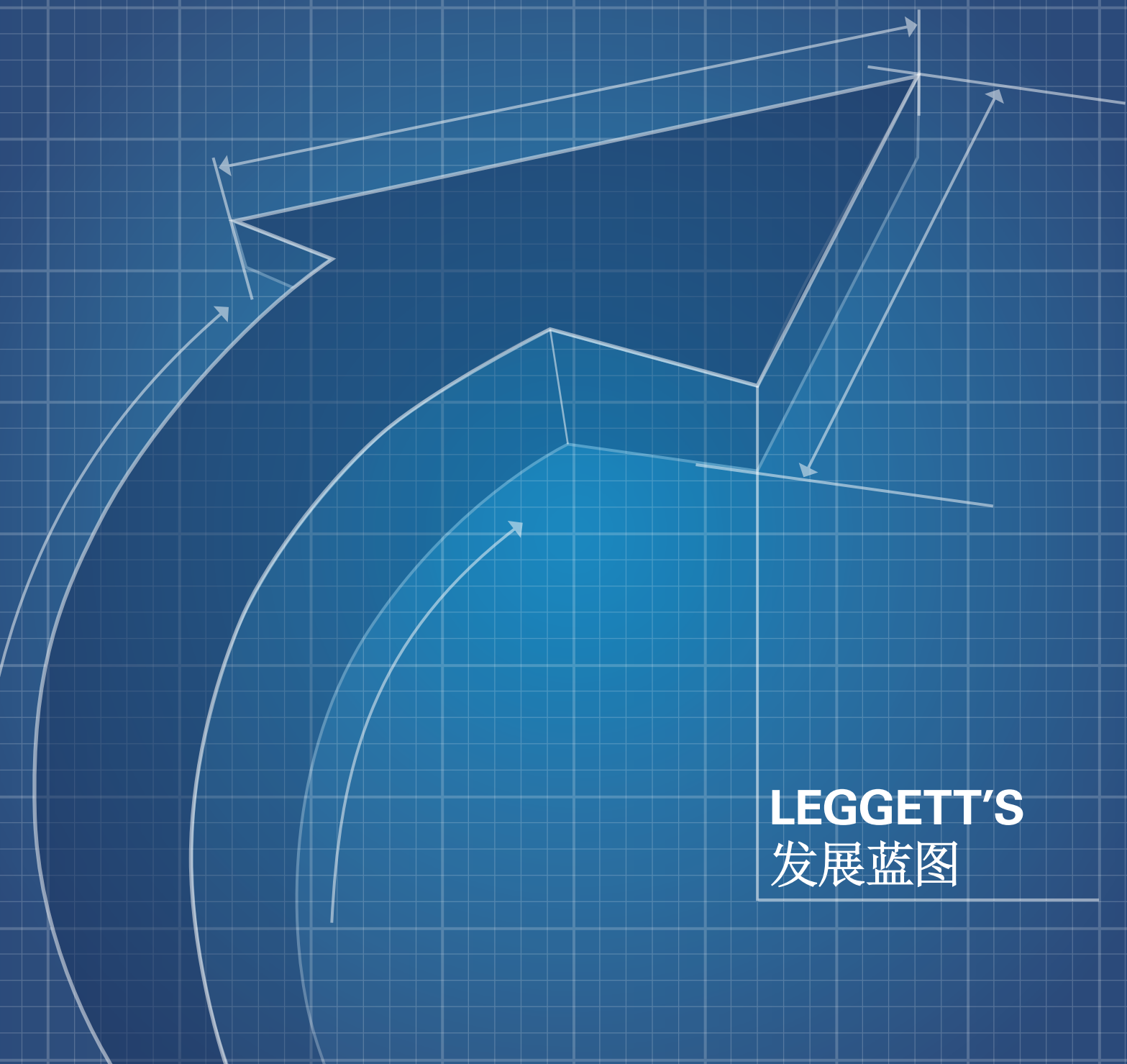



InVision

内部观察.
展望未来.



LEGGETT'S
发展蓝图



“无论战略多美妙，偶尔看看结果如何也很重要。”

—Winston Churchill

InVision 员工: Travis Almandinger, David Ballew, Kristen Beerly, Joshua DeSonier, 以及 Lauren White.
我们欢迎您为未来的期刊提供反馈与建议, 请发送: InVision@leggett.com

自 2007 年 11 月公布 Leggett & Platt 的新战略方向到现在，已经过去了近五年的时间。初始阶段的任务是通过剥离或退出没有吸引力的业务，从而能让公司更加集中精力地开展主要业务。然后，我们要争取提高剩余业务的盈利能力，因为面临七十多年来最严峻的全球经济形势，在解决这个问题上花费的时间比原先预想的长。

我们现在正处于战略计划的第三阶段 — 实现持续有序的发展。本期 *InVision* 记录了过去数月我们取得的一些主要成绩，包括收购 Western Pneumatic Tube（西部气动管），我在华主要设施之一实现了扩建和现代化，我侵蚀控制产品足迹增加。

将 Leggett 引回发展轨道的策略就是工作。众所周知，有钱才能生钱，因为全球 L&P 业务盈利，我们才有可能进行新的商业投机。我们将继续积极地管理我们的业务组合，提高我们的整个公司的盈利能力，投资额外发展项目。

但是，发展不仅是一个战略目标。发展证明了有越来越多的人知道 Leggett 可以为他们的问题提供最佳的解决方案。意味着我们在不断变化的世界中保持着优势。表明我们的业务发展是健康的，拥有一个明朗的未来。



首席执行官/总裁



发展对 LEGGETT 的意义

自 2007 年开始实施战略计划以来，Leggett 成功地增加了利润、扩大了业务并且组建了全新的业务单元，现已正式进入计划的增长阶段。

发展 TSR

作者：战略与投资者关系高级副总裁 David DeSonier

Leggett 现在对发展的定义不同于过去几年。我们现在的目标是在有竞争力的领域，实现较为平稳但收益更高的发展。

2007 年以前，Leggett 的发展及股东回报战略是全年收益增加 10-15%。因为我们的很多市场每年的增长率只有 2-3%，所以我们主要通过收购其他企业来实现增长。从 20 世纪 90 年代末到 21 世纪中期，我们的总销售额和规模都扩大了，但是因为有些业务对盈亏底线贡献不大，所以利润率反而有所下降。这些因素导致了 Leggett 的股票掉价。



2007 年，Leggett 将其财务重心从追求收益增长转变为追求股东总回报*。盈利性收益增长依然非常重要，但它只是控制 TSR 的四个“杠杆”之一。所以现在，我们可以设定比较平稳的 4-5% 的年增长率目标，因为我们还通过利润率、增加分红、回购 Leggett 股票让股东的投资的增值。

*TSR 是我们在一段时间内对股东投资的增值程度。TSR = 我们的股价变化 + 分红，除以初始股价。

总体看来，我们的业务发展与经济的整体扩大是同步的（通常是每年 2-3%）。我们主要通过两个方面实现额外增长：

- 在已享有竞争优势的业务上，不断创新产品。
- 在 Leggett 可能有竞争优势的、有吸引力的、不断增长的新市场上，寻求机遇。

在这两个方面上，Leggett 关注具备增长可能的强势市场和可能带来增长盈利的竞争优势。我们通过提供最低的产品售价或提供客户愿意多付钱购买的特色产品，获得竞争优势。

每个业务单元的竞争优势或市场增长率都不尽相同，所以也不必要求它们通过同样的方式实现增长或达到相同的增长量。我们每年对各个业务进行战略性健康评价，为其分配不同的职责：发展、核心或修正/剥离。

“核心”业务是大功臣，重心放在增加收益和现金流上。他们的市场不会迅速扩展，所以主要通过争取更多市场份额，引进

新产品，提高价格，激励生产率并削减成本来实现发展。

“增长”业务除了要做同样的工作以外，还要投资扩大设施，进入新的地域或收购竞争对手。这些业务经过战略部署，要为整个 Leggett 收获的现金找到最佳用途。

例如，如果 Leggett 有 5000 万美元的现金可以投资部署，我们会再投资处于健康市场的，收益率为 12% 的业务；而不会试图拓展处于艰难市场的利润率为 3% 的业务。这就是“增长”业务提倡重大扩张或收购，而“核心”业务不做此要求的原因。

虽然发展预期和机遇不同，每个运营单位和部门都要积极为实现公司盈利做贡献。首席执行官 Dave Haffner 曾说过“我们要依靠公司各个岗位的员工发挥聪明才智，努力工作，来提高我们当前的业务水平，利用新的发展机遇。”

据战略卫生情况分类



LEGGETT 翅起飞

我们经常说 Leggett 的产品无处不在——在家里和工作场所，汽车上和商店中，到处可见。现在，在天空和外太空中也有 Leggett 的产品了。Leggett 今年1月收购了 Western Pneumatic Tube Company（西部气动管公司），由此进军空中。



Western 是为航天航空业提供合金管产品的领先供应商。几乎每家飞行器制造商的关键飞行功能部件上都要用到该公司的产品，美国太空计划的每个阶段都离不开该公司的产品。该公司有两个运营单位——位于华盛顿州柯克兰的 Western Pneumatic Tube（西部气动管）和加利福尼亚州圣地亚哥附近的 Valley Metals——现在构成了 Leggett 的航天航空产品业务单元，由 Surin Malhotra 领导。

“Western 是 Leggett 自2007 年实施战略转变后进行的首次大收购，” 并购副总裁 Russell Iorio 说，“新发展方案的一个关键部分就是制定更为严格的收购标准。除了其他财务方面的要求以外，考虑收购的企业必须是面向发展市场的、独特专利产品的领先供应商。Western 就是我们寻找的这类企业的典范。”

收购必须与 Leggett 现有的业务和优势相搭配。Western 的金属制造和管道制造工艺与 Leggett 的相似，却为一个不同的市场提供全新的产能。

Western 的三大优势

产品: Western 的产品不是谁都可以制造得出来的。需要专业技术、质量和严格的认证。该企业制造 2300 种独特的部件，在每个产品大类中都达到了领先水平。

材料: Western 采用的是航天航空条件所需的特种钛、镍和不锈钢合金。企业享受可以遏制原材料成本波动的长期供应协议折优惠。

工艺: 有大量的独家制造“诀窍”，有能力大规模生产标准件或定制独特部件，Western 是少数几家能既能满足客户产品期望又能如期交货的供应商之一。

为未来的腾飞铺设跑道

“航天航空方面的需求在增加，我们希望这种需求能继续上升” Surin 解释说，“人们对燃油效率更高的飞机、快速升级和长距离飞行器的需求，十年内将为市场带来强劲的销售业绩。”

Western 在扩大产品线和市场拓展方面也有很好的前景。Leggett 目前正在考察为 Western 现有产品组合增加无缝（无焊）管道、预制弯管和管道部件的机会。

除了这些机会外，Western 现在已经与 Leggett 的其他运营单位开展协作，例如现在正在为 Boeing 生产连接器部件的 L&P Machine Products。收购 Western 这样的潜力巨大的企业可以让我们进入新市场，通过 Leggett 创造发展机会。

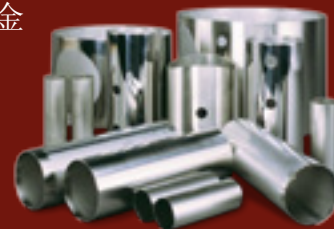
正如 Western 的名字所示，“气动管”数十年来一直是关键产品。飞行器制造商依靠气动装置（加压空气）为很多系统——例如仪表盘、起落架和襟翼等提供动力。Western 擅长制造这些系统所需的各类管道。

除了气动装置，Western 管道的应用贯穿着整个飞机制造过程，包括：

- 引擎系统，例如燃料和起动机
- 机身和机翼的支持结构
- 机舱内环境控制

Western 的产品和产能也涉及其他市场。

- 核研究用的成型异型管
- 潜水泵焊接和拉制不锈钢夹套
- 太阳能热量交换器/收集器
- 石化加工用管道
- 食品生产用异型管
- 波纹管 and 金属软管



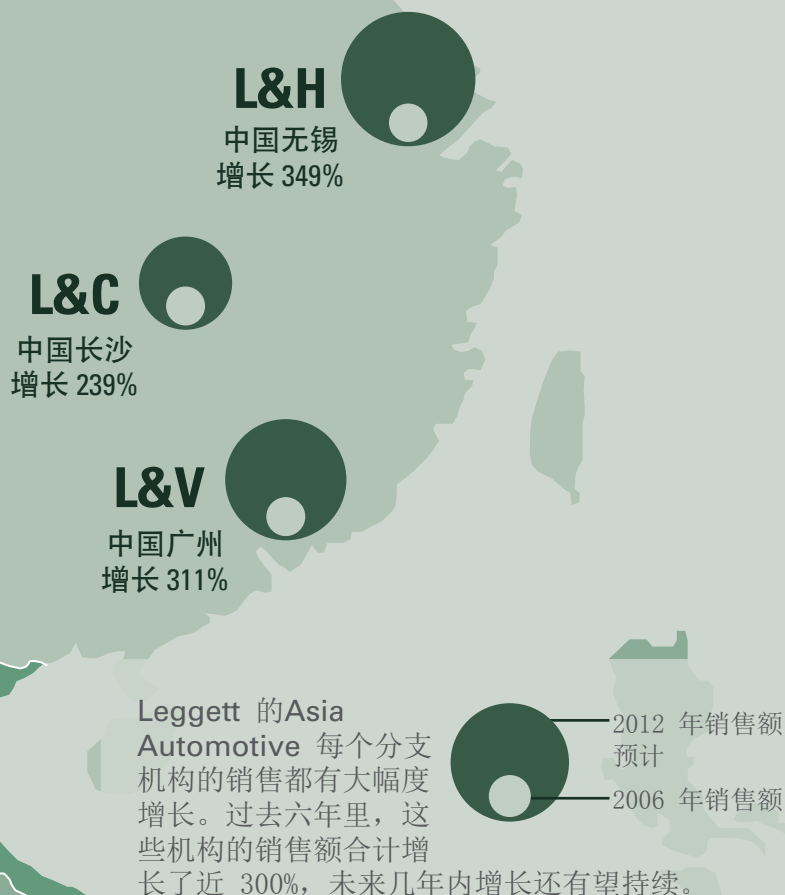
ASIA AUTOMOTIVE 的成功

过去几年全球经济回暖，**AUTOMOTIVE GROUP**（汽车团队）表现最佳，已经被 **LEGGETT** 战略计划列为很有希望的增长领域。具体来说，通过参与有吸引力的市场，提高自己的竞争地位，**ASIA AUTOMOTIVE**（亚洲汽车部）身体力行地实践着发展战略。

战略目标：发展中的中国市场

2001年，**Leggett** 在中国无锡收购了该公司的首个汽车公司，该公司生产汽车座椅悬挂系统。中国人口众多，经济发展迅速，为业务发展提供了新的机遇和充足的增长空间。因此，**Leggett** 增设了多家分支机构，主要集中在湖南、广东省以及韩国和印度。

“我们已经做好准备，可以享受汽车市场持续发展带来的好处，” **Asia Automotive** 的总裁 **Mitch Dolloff** 说，“我们希望总售出量增加，希望能升级到更高端的舒适性产品。我们的电机和电缆销售在全球范围内还有很多扩展空间。”

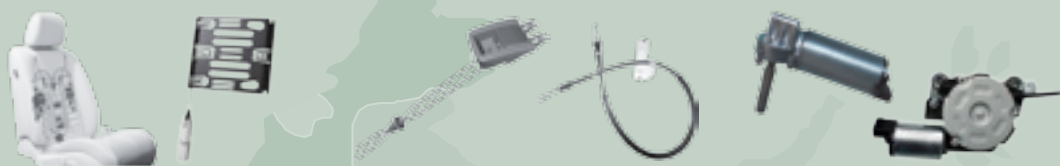


ASIA AUTOMOTIVE 专注三大产品群:

舒适性产品，如腰靠和座椅悬架系统

加速器、座椅控制和行李释放用的控制电缆

电动座椅和车窗用的小型电子电机



这些组件被出售给汽车座椅制造商，有时也直接出售给全球汽车制造商。

L&V：建立竞争优势地位

Leggett 的增长过程，不是简单地收购合适的公司并维护其的销售业绩。它是运用 Leggett 的投资资本和其他资源与被收购公司结成合作伙伴关系，以提高公司的实力、质量和效率。

大约在 10 年前，Leggett 通过建立合资企业，收购了我们位于中国广州的 L&V 业务部。最初，这家小厂专为 Leggett 的其他业务单元生产机械车椅使用的电机。随后的几年里，L&V 有所发展，但真正起飞还是在 2010 年 Leggett 收购了 L&V 余下股份并且聘请 Harry Gong 担任该厂的新总经理之后。

Harry 知道要让 L&V 在中国市场蓬勃发展，他们需要竞争优势。

“我们的目标是生产出能刺激客户需求的、更完善的产品和可以控制成本的更好的过程，从而让 L&V 脱颖而出”

– Harry Gong



重新设计产品

他随即雇佣了一批有才华的工程师重新设计 L&V 生产的电机



新厂的建成本身就是一个惊人的成就。整个过程，从上面的庆贺图所示砌第一块砖到开业庆典花了不到一年时间，预算与实际成本的差异小于 1%。

并不断改进。他们成功了。新的电机更小巧安静，这是新车型中越来越重要的两个特性。

短短数月间，L&V 因能生产市面上一些质量最好的电机而名声鹊起。他们收到了越来越多来自外部客户的订单，产量也随之扩大。L&V 的新业务很快就超过了工厂的生产能力。

扩大设施

Leggett 投资 1300 万美元在老设施旁边修建了一座两层高的新厂。在 Harry 的领导下，该厂房不到一年就完工了，刚刚赶在一个关键仓库要到期、即将威胁到运营之前。L&V 不仅获得了额外的车间面积，厂房的布局和受控的环境也为继续提高产品质量创造了条件。

提高效率

Harry 的团队团结合作，贯彻精益制造原则，最大地发挥了新生产线的作用。精益制造方法的

目的是消灭无效率，在牺牲最少的时间和资源的情况下，保存产品的价值。

在原来的建筑中，整个工作区域都必须部署工作站，供应车定期前往每个站点。该团队设计并测试了新厂房的布局，供应站位于工作区旁边。新的布局不仅简化了成品的流程，也令库存控制大为改观。

成功的投资

L&V 在 6 月启动了新的设施，其盈利能力超出了预期。质量的提高导致了一批新订单，效率的增加令运营成本大大降低。新厂房的投资回报几乎是原来预测的 4 倍。

Asia Automotive 的成功发展首先取决于关键的收购，而产能的持续增加和客户群体的持续扩大又为其继续增长提供了力量。

“我们为 L&V 开创了一个光明的未来。”

HANES GEO COMPONENTS: 发展秘诀

若要 Leggett 为“发展”业务单元撰写秘诀，可能会像这样：首先在采购、分配和客户服务方面要有竞争优势。同时，市场要成熟到可以进行巩固和扩大的程度。以各种新产品为调剂，最后还要有开创全新客户类别的机遇。如此得出的最终产品可能会颇似 Hanes Geo Components (HGC)。



从 2009 年开始，HGC 的销售额就以平均 每年近 20% 的速度增加。那时，HGC 已经成长成一家领先的、建造、景观、侵蚀控制和草坪业高性能产品提供商，销售额有望在这个十年结束时翻两番。我们的产品可以提供地面平整、排水保护、侵蚀和沉积控制、雨洪管理、边坡沟渠稳固解决方案。

第一要素：竞争优势

Hanes 2005 年开始进军土工布市场，抓住机遇，将其核心实力 — 购买、分销、织物转换和客户服务 — 转化成竞争优势。

今天，HGC 的足迹遍布全球，拥有其竞争对手 — 大多数是地区性企业或业务范围仅限于某州 — 无法匹敌的采购优势。除了自己的购买专员以外，HGC 还可以利用 Leggett 全球采购团体的专业优势。从而为我们的客户提供非常优惠的价格。“迄今为止，我们的服务价格是最低的，而且会把这个低价优势一直保持下去”并购副总裁 Russell Iorio 解释说，“我们的购买力是无与伦比。”

第二要素：一个成熟到可以巩固和扩张的市场

HGC 通过收购现有公司和开创新的“绿地”设施，开拓疆土。例如，最近 HGC 收购了华盛顿

温哥华的 CSI Geosynthetics 以成立 Pacific Northwest。

HGC 还确定了 Leggett 可以容纳绿地业务的现有设施。目前，在佛罗里达州的莱克兰和迈阿密、俄克拉荷马州的俄克拉荷马城、华盛顿州塔科马市和犹他州的盐湖城，5 个 HGC 业务单元通过 Leggett 的共用设施运营。共用设施提供的不仅仅是地域之便。“公用设施不仅仅是共用车间”HGC 的总裁 John Dowdell 解释说，“通常要提供客户服务、仓库协助和司机支持。”

调节：提供新产品

2012 年，HGC 为其现有的侵蚀控制产品目录增添了两个非常有前途的产品。金属筐，一种填满石头、用于侵蚀控制的钢结构；双轴格栅，一种在类似路基结构下方使用的聚合结构。我们也寻找与当前产品有关的产品契机，例如摊铺机、聚丙烯网和堆肥袜。



点睛之笔：向新的市场领域扩展

最近，HGC 扩展到零售领域，您可以在 Lowe's Menard's 和 Tractor Supply Company (拖拉机供应公司) 的销售网点找到我们的一些产品。HGC 获得了 Lowe's 的全国拦沙网、隔离栅供应合同。我们还推出了雪砂网和种子发芽毯，并且已经确定了几个适合提供给零售客户的其他产品。

按照这个秘诀修炼，Hanes Geo Components 在艰难的经济环境下依然实现了快速的发展。前方任重道远，但 HGC 凭借其战略和竞争优势，做好应对这个瞬息万变的市场的准备。