

InVision

往里看.
向前看.

遥遥领先
不断创新，脱颖而出





应对艰难的处境的唯一途径就是做出艰难的决定。

InVision 职员: Travis Almandinger, David Ballew, Kristen Beerly, Joshua DeSonier, Meaghan Younker 和 Cody Langford. 我们欢迎您对未来各期的反馈和想法。请联系: InVision@leggett.com

Bill Lear 是一位发明家，拥有 150 多项专利，包括自动驾驶仪、车载收音机和八轨磁带……好吧，谁能面面俱到呢！但他最有名的设计是 Learjet.

Lear 于 1963 年生产出他的首架喷射机，并且到该年年底，他售出了 55 架。不久之后，Lear 得知他的其中两架飞机离奇坠毁了。他立即通知所有机主在他和他的团队能够确定坠机的原因之前停飞飞机。避免更多的死亡对他来说远比销售额损失或任何负面宣传重要得多。

经过夜以继日的不懈努力，Lear 和他的团队发现了事故的表面，并认为他们有了解决方案。但他们无法在地面上验证这一技术问题；需要进行试飞方可确证。一些团队成员自愿参加，但 Lear 全都不同意。

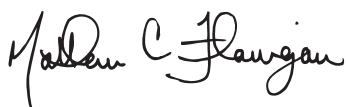
Lear 自己爬进座舱。飞机离开地面后，他有三次几乎失去控制，但成功通过了一系列测试，验证了原有缺陷并确定一个新的部件可以修复该问题。并且，里尔喷射机其后因此成为航空史上最安全的飞机之一。

Bill Lear 无疑行之有道，即使是在不容易办到的情况下。这就是礼恩派集团的文化本质：我们努力做到行之有道。

当然，我们并非十全十美，有些情况下甚至很难知道何为正确之事。当客户、供应商、审计员、监管机构和国外机构的看法全部交织在一起时，情况可能会变得更加复杂。

然而，当行动的时机到来时，从我们的公司高层到世界各地的每个分公司的每个合作伙伴，我们都坚持这一首要原则。

我们非常感谢大家为了行之有道付出的努力！



Matt Flanigan
执行副总裁兼首席财务官



LEGGETT 走向市场

家居产品部推出新型创新产品

在家具床褥领域的创新有着辉煌成绩。但是，与开发尖端产品同样重要的是，我们还必须让我们的客户相信它们的好处，增强消费意识。

我们的家居产品部内的许多业务都配合在北卡罗来纳州高点市和内华达州拉斯维加斯举办的世界最大家具贸易展览会推出产品。这些展会一般被称为“集市”，数以千计的零售商和供应商汇聚在这里介绍新品并在广泛的客户群中建立知名度。

家居产品部总裁 Perry Davis 说道：“关于每个展会上有哪些新品，众说纷纭。由于Leggett不断努力为客户开发创新产品，了解我们产品的购买者及其具体的吸引人之处对我们有益。”

这些活动的规模很庞大。展厅面积超过一百万平方英尺，参展商超过 2,000 家，出席展会人数有 50,000 到 75,000 人。Kara Dixon 多次带领Leggett的创新服务团队参展。“道路水泄不通，到处都是交通指挥员。整个城市交通几近瘫痪。”

拉斯维加斯展会

床上用品品牌主导拉斯维加斯展会，该展会于每年一月、七月举办。最近一次举办的展会上，Leggett的消费品和可调组合床大获成功。他们租用了一个联合展厅，重点展示了新款 Premier Series可调床，以及消费品小组推出的床单、枕头和被子。

Leggett得以在来自美国和世界各地的经销商和零售商面前展示这些新品。Leggett创新服务部门的一个团队将展厅构建成一个高科技卧室，用来展示 Premier Series 床的功能。创新服务部门还编制了营销材料，可供零售商在向客户推广时使用。

高点展会

高点展会主要是家具贸易展览会，于每年四月、十月举办。Leggett家具配件 (HFC) 小组在北卡罗来纳州高点市工厂有一个永久展厅。HFC 的成员们在展会期间非常忙碌，因为他们在贸易展览会上四处拜访，并接送客户到他们的展厅体验新品或设计阶段的产品。

或许展会的最有价值之处在于征求和获取客户的反馈意见。例如，许多客户要求为高个子提供更多的座位选择。根据这一反馈意见，Leggett现提供躺椅选择，带有可延伸升降舵，以适应腿长者的需求。



拉斯维加斯展会上太多展品值得一看，出席展会的人不断在展厅间穿梭。“坐电梯就要占用你大把的时间，” Kara Dixon 开玩笑说道。Leggett 在拉斯维加斯市场推出精选超级系列床。



家具配件展厅吸引客户体验展出的概念产品的外观和感觉。

取决于产品开发周期，家居产品部内的业务在一个展会期间可能推出多款产品，或者他们可能想要重点展示某一特定产品线。以下产品（都采用了正在申请专利的技术）是一月举办的拉斯维加斯展会和四月举办的高点展会上的近期主推产品。

Premier Series™ 可调床

高端 Premier Series 可调床使卧室成为静养之所。先进的技术（均受控于行业的首台触屏平板电脑）使床比以往任何时候更为客制化。

我们专有的 LP Connect™ 技术让用户可以控制音乐、灯光和风扇，预设最喜欢的床位或设置卧室场景效果——一切均可直接通过触屏平板电脑搞定。床还采用了 LP Sense™ 技术，该技术可在有人下床时开启床下照明，并提供安全功能，在检测到阻力时停止床的移动。

许多娱乐设施都基于客户偏好和反馈意见。USB 端口、床下照明和起床闹钟等特征促成了床的功能。

premier
S E R I E S ™



InNova™



InNova™

InNova 运动机械装置专为现代双人座椅、沙发和躺椅设计。其紧凑设计无形地融入美观而有现代感的家具中。

InNova 的多功能性可以适应各类客户的家具设计。除了提供舒适性和耐用性，它还可以安装在座椅中，具有不同的座脚高度并提供多种卧位。

InNova 在欧洲的反响热烈，在美国一经推出便掀起一阵热潮。

Comfort Core™ 床垫

Comfort Core 床垫通过置入针织布弹簧使睡眠具备恢复性效果。针织布是专为减少床垫内部的摩擦和噪音而设计的。

内芯支撑与配合性使得该款床垫脱颖而出。弹簧底部提供牢固的响应式支持，并且其适应不同人体的独特轮廓。

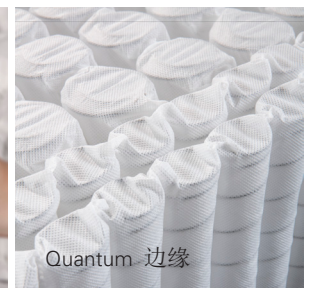
Leggett 的床上用品团队已开发出其他产品配合 Comfort Core。Quantum® 边缘钢包边为床沿提供额外支持，NanoCoil™ 舒适层提供豪华的顶级舒适层。



comfort core™
fabric-encased innerspring technology



NanoCoil



Quantum 边缘

创新

LEGGETT & PLATT 的未来

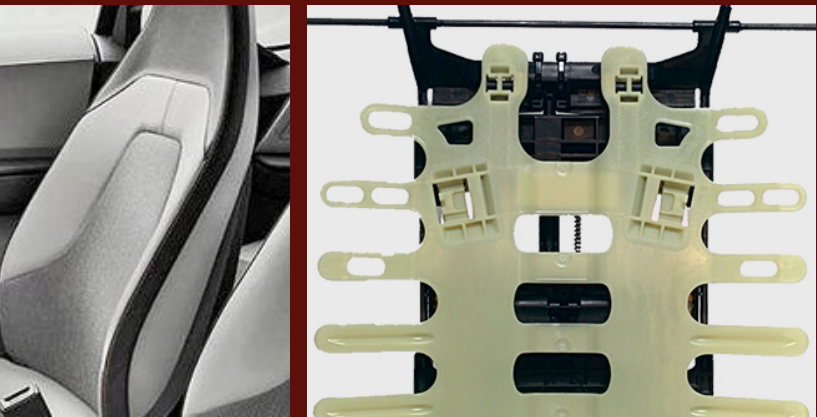
新品创新一直是Leggett & Platt的支柱，但随着全球竞争的加剧，这已成为公司的重中之重。工程与技术部副总裁 Vincent Lyons 说道：“我们的策略是源源不断地开发创新产品，让其超出客户预期。如您所知，我们的首席执行官是一名工程师，要求并支持公司至上而下进行前瞻性研发。”

创新 = 竞争优势.

创新为礼恩派提供竞争优势的方式在于提供差异产品——其特征和功能仅Leggett能提供。我们的工程师和设计师专注于开发具有独特品质的产品——在市场上有价值且可以申请专利的产品。“当我们为一项发明申请专利时，可避免他人使用相同技术，这是一个极佳的防御策略，”高级知识产权顾问 Paul O'Brien 解释道。

创新 = 以客户为中心.

只有满足客户需求（无论该客户是否向Leggett传达该需求），新品才有价值。“成功的创新要求Leggett深入了解客户并专注于开发能为客户提供独特价值的产品”首席执行官 David Haffner 说道。



受客户对更轻的节能汽车和更薄的现代座椅的需求影响，我们的汽车集团开发了新款护腰产品。Leggett的机械护腰设计使产品大获成功，但汽车集团主管认为它们对新一代汽车来说太大、太重了。

Leggett工程师致力于开发三个新品系列，比原设计薄30-50%，轻40%以上。“我们相信这些设计将在未来两代车载平台中为我们服务，”汽车集团总裁 Mitch Dolloff 说道。“但我们对第三代和第四代有所期待，努力预测下个未来趋势，下个革命性的设计。”

创新 = 全球挑战.

随着L&P开拓其市场和制造基地，保护我们的创新也变得日益复杂和昂贵。“这通常是较为复杂的情况，但美国大多数公司都对专利权很敏感，在向其展示明确的技术开发权时，很愿意改变其行为，” Paul O'Brien 说道。

然而，在世界上许多地方，知识产权极不受尊重。保护我们的产品不被仿冒更有难度。据家居产品部总裁 Perry Davis 所说，“我们年复一年地发现亚洲的竞争对手生产的产品完全复制了我们的产品。有一个竞争对手甚至为标明我们的‘L&P’商标的产品做广告，并声称商标象征着‘Lucky & Pretty!’”

三十年前，L&P几乎只在美国申请专利。“如今我们通常在欧洲、中国和日本申请，” Paul 解释道。“随着新兴市场不断发展，我们将考虑在印度、韩国、越南、非洲国家和南美地区申请专利。由于每个国家都有自己的专利制度，协调我们的专利保护范围和相关费用是一场持久战。”

尽管面临重重挑战，L&P仍将继续投入时间和资源进行创新——开发新技术，利用其提高竞争优势，并竭尽全力保护新技术。早在1883年我们发明弹簧床垫之时，创新对公司的基础和我们的未来就是必不可少的。

内部投资者关系 服务于 LEGGETT 股东

如果您考虑收购一家当地企业，例如快餐店或花店，您会想要尽可能了解这家公司的一切情况。您还会研究当地市场，并比较您所在地区同类公司的规模。您会了解什么缺陷会影响您的供应商或客户。您会询问经理提高利润的举措。您会想要了解企业的一切情况（不管是好是坏），这样您就可以把握做出投资决策。

Leggett & Platt的潜在投资者在购买Leggett股票之前也同样需要了解这些事情。每天有数以千计的买家和卖家在交易成千上万的股份，以上问题永无止境。

这正是 Susan McCoy 的用武之地。Susan 是投资者关系部的员工副总裁，与 Janna Fields 和投资者关系与策略部高级副总裁 Dave DeSonier 一起在这个由三个人组成的部门中并肩作战。

投资者关系部充当有意投资我们的企业的投资者和当前企业管理者之间的信息媒介。管理大量信息并非易事。

Susan 需要彻底了解公司，包括其优缺点。她花了许多时间与 Dave Haffner、Karl Glassman 及其他管理人员开会，与部门负责人和营业公司总裁谈论他们的相应策略和绩效。这使其得以全面了解Leggett全球企业的影响因素。

将所有信息综合之后，Susan 试图为投资者提供业务和有关 Leggett市场的“高度概括情况”。“我试图帮助他们关注最重要事项——我们如何创造利润、促进增长，并且我尽可能地做到简单直率，” Susan 说道。“这是信誉之源泉。”

Susan 的许多工作都是通过美国证券交易委员会 (Securities and Exchange Commission, SEC) 文件、新闻稿、财报、股东信息、年度报告和季度电话会议等一般信息发布为股东服务。

另外，还有潜在投资者和分析师，他们想要深入探讨，寻求不太明显的机遇。Leggett的复杂情况（共有 4 个分部的 20 个业务单位分布在 5 块大陆上）使得外部人员难以了解其业务。Susan 花费数小时打电话、做简报并展开面对面会议，以回答问题并向投资公众说明Leggett的情况。

“说句实话，这颇有难度，” Susan 笑着说道。“但我喜欢与我们的股东互动。对我来说，这值得一做。”



“我尽可能地做到简单直率。这是信誉之源泉。”

Susan McCoy
投资者关系部职员副总裁

股东:
投资者关系部的客户

-Leggett & Platt有 1.4 亿支流通股，由约 39,000 个股东持有。

-75% 的Leggett股份由机构（养老金机构、共有基金等等）持有，10% 由个人持有，15% 由 Leggett合作伙伴、退休人员和家庭成员持有。

-多数投资者关系部的互动倾向于与股票分析师和投资组合经理（而非个人投资者）互动。



在纽约证券交易所交易大厅内的 Leggett 员工。

求以低成本获得高质量

Leggett & Platt, 我们不断追求更高性能。要做出新水平有时候看似难以达到, 但如果我们继续努力, 就会发现我们超过竞争对手并打破记录。Leggett近年来致力于降低质量成本是追求卓越(提高利润、改善客户服务)的又一措施。

了解我们的现状

2009年, 质量部副总裁 Steve Willis 和家居产品部总裁 Perry Davis 迈出提高礼恩派质量成本的第一步——测算成本。“分公司一般知道他们自己的质量成本, 但没有进行一致跟踪,” Steve 解释道。“Leggett也没有集中收集信息。我们缺乏总体成本参数文件。”

在Leggett持续改进委员会的支持下, 于2010年创建了集中式跟踪系统, 该系统使用简单的在线报告工具。“分公司很快接受了这一计划, 并开始报告成本,” Steve 说道。“如今我们全公司都有准确、实时的度量值。”

发展壮大

礼恩派的总质量成本自2010年起稍高于净销售额的1%。随着我们追求不超过1%的目标而来的是对巨额资金的影响——在2013年, 仅将全公司质量成本降低0.1%就可以节省370万美元。

我们不仅想降低花在质量成本上的总金额, 还想将损失成本(目前约占质量成本的三分之二)转移至控制成本。我们投入用以防范于未然的金钱使我们成为对客户而言更有效率、更可信的供应商。虽然我们无法彻底消除这些成本, 但我们确实能通过改善质量控制降低成本。

这就是质量之路——Steve Willis 的持续流程改进(Continuous Process Improvement, CPI) 小组的一项新计划的目所在。这项计划今年刚开始针对九家分公司, 将以高质量成本助力公司运营, 通过更强有力的质量管理降低费用。分公司和总公司的共同努力将证明这是Leggett向终点迈进的有效方法。

“完美难以达到, 但如果我们追求完美, 我们就能够创造卓越。”

-Vince Lombardi

\$ 质量成本是指为了防范或解决质量问题的总费用。成本主要分为以下两大类:

👍 控制成本是指确保我们正确生产产品的费用, 包括质量体系、员工、技术、产品测试和检验产生的成本。

🗨️ 损失成本是指因废品、产品重制或返工以及因缺陷导致的信誉损失等问题产生的费用或损失。

🎯 目标: 将总公司和每个分公司的质量成本降至净销售额的1%, 不超过损失成本的一半。分公司必须达到这些标准, 才能获得Leggett的业界最佳证书。



控制L&P机械产品部的质量成本

L&P在迦太基的机械产品部连续四年提高其质量成本——2013年达到1.1%, 且仅占损失成本的1/3。这对于客服工作繁多的分公司来说是非凡的成就, 该部门主要为Leggett分公司和石油和天然气行业制造专业部件。

“强大的策划能力和防范措施至关重要,” 分公司质量经理 Mark Danielson 说道。“我们现行的质量体系要求我们计划好每部分、每个过程, 以达到精确的规格。前期进行此项工作使我们避免在后期犯错。”

“这不只是计划, 而是我们的思想和文化,” 分公司经理 Jerald Swarnes 说道。“我们每个人都致力于提高质量, 并鼓励每个员工为改进出谋献策。设定对质量的高期望以及赋予我们的合作伙伴发言权和归属感推动我们不断发展。”