


# InVision

往里看。  
向前看。

## 礼恩派主人翁心态

责任 - 行动 - 结果





如果你告诉人们去哪里，但不告诉如何到达那里，结果会令你喜出望外。

- 乔治史密斯巴顿

投资者们和媒体经常问我是什么让礼恩派与其他公司不同，是什么推动我们持续地取得成功？而我总是将其归功于我们的员工。从产品创新，到经营效率，再到顾客满意度——礼恩派人都能创造奇迹。

很多次记者会刨根究底，问我们的员工有什么特别之处。那时我就会强调，在礼恩派我们都是员工与合作伙伴。我们每个人履行着不同的职责，但我们带着主人翁的心态来工作。这块公司文化的基石激励着人们把目光放远，超越眼前的任务，并探索新的途径去创造价值。

这将我们的员工团队打造成为令人难以置信的资产。与 2 万个当一天和尚撞一天钟这样的员工相反，我们拥有 2 万名问题解决者，2 万名公共关系代表和 2 万名安全监督人员等等。

我们的经理们在推动礼恩派主人翁心态方面发挥着特别重要的作用。若想解锁我们员工的全部潜能，团队领导者们则需：

- 清楚地传播企业目标和大的构想——如果我们员工知道他们适合的岗位和我们前进的方向，他们的行动就会有合适的参考框架，帮助他们履行超出原本的具体职责。
- 征求反馈意见并对新的方法保持开放态度——如果没有人倾听你的想法，尝试创新是没有用的。
- 有效地委派责任——我们的合作伙伴在项目中“拥有”自己的一部分，这会促使他们去开发创新解决方案并超出预期。

我们员工合作伙伴的主人翁心态继续产生很好的结果。我们公司的很多部门目前都在显著地增长，2014 年我们有望创造新的营收记录。

感谢你们的努力，礼恩派一如既往地强大。



大卫哈夫纳  
董事会主席兼首席执行官



## 礼恩派与泰普尔丝涟： 一个为了创新和成长的合作伙伴关系

你们可能听说过在今年夏天”Spring Time”是怎样来到礼恩派的。今年七月份我们宣布了一项主要交易，即收购泰普尔丝涟的弹簧生产工厂。该收购极大地拓展了礼恩派的床上用品业务，因为我们成为世界最大床上用品品牌在美国和加拿大唯一的内弹簧供应商。

一个富有创造力的伙伴关系也通过此次收购开始生根，礼恩派和泰普尔丝涟将从此在产品开发上携手共进。这是一个为客户服务的新机会，我们不仅可以提供产品而且还帮助构思和开发产品。

### 一次酝酿了 50 多年的收购

住宅家具部的主管佩里戴维斯说：“礼恩派对丝涟弹簧业务的兴趣可以追溯到 20 世纪 60 年代”。“这些年来，他们一直是礼恩派许多产品部件的忠实顾客，但他们总是选择生产他们自己的弹簧，并将其视为一项核心竞争力。”

这种观点在 2013 泰普尔与丝涟合并时开始转变。首席执行官马克萨瓦里看到丝涟尽管有着内部生产的优势，但弹簧生产设施缺乏能力去竞争和创新。他曾面临这样的一个艰难抉择：公司是应该投资数百万进行设施升级，还是应该寻找既可靠又能够支持产品开发的新供应商？

床上用品部主管埃里克瑞亚说：“就是在那时我们与丝涟长期的关系发生了彻底的变化。”“马克来自泰普尔，不太了解礼恩派，但是他相信丝涟管理层提出的建议并与我们接触探讨他们的建议。”

泰普尔丝涟的首席执行官没有失望。通过到密苏里迦太基与我们领导的会面并目睹了我们的产能，马克相信了礼恩派就是他们在寻找的供应商和创新合作伙伴。

礼恩派的新弹簧厂位于 (1) 宾夕法尼亚州德拉诺；(2) 印第安娜州伦斯勒；(3) 科罗拉多州科罗拉多斯普林斯。

### 礼恩派的质量增长

以 4 千 8 百万美元收购丝涟设施是礼恩派自 2007 年以来的第二大收购，当时我们重新定义了收购企业的标准。我们的目标企业是要有可持续竞争优势，与公司深度匹配，以及富有吸引力并不断增长的市场。我们的战略计划要求 4% 到 5% 的年收入增长，而新收购的工厂将在第一年创造该增长目标大约一半左右的价值，约 8 千万美元的销售额。

但这额外的销量还远远不够。佩里戴维斯说：“如大家期望的那样，我们给予这些设施大量关注并提供资源进行现代化。”从钢棒、线材、机械再到弹簧，这些工厂现在可以利用到很多关键资源，括美国弹簧的深层专业知识，制造系统和垂直整合的供应链。新工厂将获益于优化的供应链，并为礼恩派的钢棒、线材工厂产生额外的产量。



## 并肩前行

“与泰普尔丝涟的伙伴关系将带来联合发展契机，我们为此感到兴奋，”戴维斯佩里说，“两家公司将继续独立进行研发工作，但我们会在产品上交流合作。”

双方都为合作带来了优势。礼恩派将通过泰普尔丝涟与床上用品零售商和消费者的密切关系获得对行业更深入的了解。这将更好地使我们能够迎合顾客的需求。

同样，泰普尔丝涟也将从礼恩派的灵活的和快速制造能力中获益。“当客户带给我们一个理念，我们尤为擅长把它变成现实，”埃里克瑞亚说，“但我们同样有能力为客户提供他们可能没有考虑过的思路。”

联合开发工作已经展开并开始收获成果。第一项成果将在 2015 年问世。从长期来看，联合发展周期将使我们可以对产品规格、生命周期、需求和供给制定更准确的计划。相应地，这将使我们尽可能有效地为泰普尔丝涟服务，为他们及时供货并保持他们的库存处于控制之中。

礼恩派的生产能力和市场份额将会是扩大与泰普尔丝涟合作关系的关键。作为世界上最大的床上用品供应商，泰普尔丝涟需要这样的一个供应商，它能接受新开发的产品并大规模或逐步扩大规模进行生产——不仅在北美，还扩展到全球。

“我们最初的供货协议是在美国和加拿大境内，但泰普尔丝涟视我们为国际发展合作伙伴，”埃里克说，“他们正在寻求全球扩张，无论是在亚洲，欧洲还是南美洲，我们已经准备好与他们共同成长。”

与泰普尔丝涟交易同样引人注目的是，这绝不是礼恩派唯一的客户关系。正如佩里所说，“我们总是对新的机遇充满兴趣以满足客户的需求，并与他们共同成长。”

## 对成功整合做出广泛贡献

当面临整合新收购分公司的艰巨任务时，礼恩派人奋起迎接挑战。埃里克瑞亚说：“业务合作伙伴和公司都愿意付出额外的劳动，来尽量减少这次收购对泰普尔丝涟和礼恩派新员工的影响。”

### 并购与法律

对交易中的收购与合同条款进行谈判。

### 美国弹簧运营管理

新工厂将整合进入东部和西部部门，执行总体商业计划，并确保泰普尔丝涟得到最有效的服务。

### 会计、信息技术和共享服务

将新设施迁至礼恩派系统并确保我们有足够的内部控制

### 质量 / 持续改进、风险与环境

建立质量改进工序，确保新操作无安全风险和环境风险。

### 人事与工资

确保我们的新员工工资支付不间断以及参保各项福利。

### 需求管理、制造服务与采购

预测客户需求，优化制造系统并安排最有效的服务和供应。

### 销售及产品开发

有泰普尔丝涟合作，创造新产品，满足消费者需求

# 物联网

想像在一个房子里醒来，里面每个物品都在不断地沟通。你正在睡觉，而你的床在恰当的时刻用轻微的震动把你叫醒。当你把脚放在地板上时，地毯衬垫内的传感器打开房间的照明灯，发出信号开始煮咖啡，并开始放音乐。

音乐伴随你穿过走廊进入厨房，你拿起煮好的咖啡，坐在躺椅上，躺椅感应到你的存在并开始按照你的偏爱调节腰部支撑和温度。

这种情景听起来像科幻小说，但据估计，在未来十年内将有 5 百亿件物品被连接到互联网。这种演变是一种被称为物联网的大趋势，预计将在全球产生超过 14 万亿美元的收入。礼恩派想分一杯羹，而我们的产品多样性使我们可以很好地进入智能产品市场。



Premier 系列可调床采用 LP Connect 与智能手机和平板电脑互动。

## 将“智能”产品互相连接起来

通过策略开发来使我们的产品收集数据并与其他物品进行交流，创意中心正在努力为礼恩派实现物联网。为此，他们开发了 LP Connect（礼恩派连接）——一个在线交流的专利平台，并已经用在 Premier 系列可调节床上。

- 安全传感器由人或宠物的接触激活
- LP Connect 提供互联网相关功能
- 床下灯光可响应用户的需求



LP Connect 将继续被用在未来的 L&P 智能产品上，例如带有触摸线的机械安全笼和可与酒店网络和智能手机同步的闹钟。智能物品的连接将带来舒适轻松的生活，让监测健康与饮食习惯和提高家居安全向前迈进一大步。

## 改变我们的工作方式

物联网也可以带来生产设施的变化。安装 LP Connect 到生产设备便可进行远程监控，控制每台机器的维护和产出。通过 LP Connect 收集的数据将使我们能够轻易发现和纠正效率差距和潜在的问题，这可能会为公司节省数百万美元。

## 进入市场

因为礼恩派销售给最终用户的产品很少，我们的主要市场进入计划是为我们出售的组件加装可使用智能产品的平台，让我们的客户能够创造完全的终端用户智能产品。为我们现有的产品安装在线交流平台，将巩固礼恩派在智能产品趋势中的地位。

机械和技术部主管文森特里昂对礼恩派在这一市场的前景热情满满。“从礼恩派近期的历史看来，这无疑是一个最大的且最令人兴奋的前进机会。”



创意中心团队引领物联网项目：文森特里昂、杰森特纳、瑞安查康和凯莱布布朗宁

## 了解内部审计

在礼恩派，我们尽最大努力控制发给客户的产品质量。同样，内部审计的重点在于系统和控制，以确保我们报告的财务结果质量。我们需要准确的信息来经营，而我们的股东依赖于可靠的财务报告。

内部审计和尽职调查的副主管本伯恩斯解释说：“内部审计是一项广泛的工作。我们把它分为四个主要方面：合规、管控、文化和顾问。”

**合规** 2003 年成立独立的内部审计部门，向礼恩派董事会审计委员会汇报。根据本说：“2001年安然丑闻和紧随其后股市崩盘是一次真正大洗牌。国会介入并通过萨班斯 - 奥克斯利法案，该法案对上市公司的公开披露和内部管控进行了彻底的修正。核查我们遵守萨班斯法案和其他法律是我们工作中很大的一部分。”

**管控** 我们的财务报告制度是围绕内部控制建立，换句话说就是最小化欺诈风险及保护我们的资产的过程。例如，我们的内部控制要求两位授权人员批准所有的现金支付。本伯恩斯说：“测试这些管控是很繁琐并且耗时的，但是证实它们的有效性对我们报告的完整与真实性是绝对必要的。”

**文化** 礼恩派高度重视掌握所有权和做正确的事，所以内部审计会强化这些价值观。从检查反腐措施到对受贿或欺诈实施零宽容政策，内部审计加强我们的法律合规性并支持礼恩派正直的企业文化。

**顾问** 作为分公司和企业的中间人，内部审计往往充当顾问角色，为持续的过程改进寻找机会。

内部审计主管内森达尔顿曾与分公司一同解决冗余问题，例如通过用节省时间和资金的软件解决方案代替繁琐的人工处理。审计与公司其他部门一起强化他们需要的运营信息。最近，审计与公司人事联手将反歧视行动要求包括在审计之内，从而最大限度地减少对我们分公司的阻碍。

“内部审计不是勾一勾复选框就行的，”礼恩派总裁兼首席运营官卡尔格拉斯曼说，“这些审核对我们作为一个上市公司的可靠性至关重要，也是我们企业健康的坚实指示器。我们每年都会看到我们最好的运营成果成功通过审计，还有那些奋力去创造利润的公司，他们经常在审计上有问题。”



### “我们怎样可以帮上忙？”

内部审计团队每年在约 65 个礼恩派办公点进行财务和运营审计。有可能你就在你的部门看到过审计人员。

内森达尔顿和佩西米德尔顿是该部门两位旅行很多的成员。在内森九年的内审员工作中，他到访过 12 个国家的 75 处礼恩派办公点。在佩西工作的第一年中，她到过 15 个不同的地方。她说：“在审计期间，我们对该部门最近做的工作真的很感兴趣。我们想让他们知道我们到那是去提供帮助的。”

“我是一个喜欢与人交往的人，”佩西说，“我喜欢听每个人的故事，他们在礼恩派多久了，他们来自哪里，他们平时喜欢做什么，以及他们的家庭是怎样的。”内森发现世界各地的员工都展现着礼恩派文化。他说：“无论我们到哪，每一名礼恩派的伙伴都一直很热情且乐于助人。”

# 向一流团队授予荣誉



十个礼恩派分公司现在可以炫耀他们是“一流的”，因为他们达到了今年推出的一流计划的标准。该计划嘉奖在九项公司目前实行的倡议活动中表现卓越的分公司，包括审计、质量成本、持续改进、安全、规划、和息税前利润成就。

十个一流分公司将分别收到一条挂在他们公司的横幅，一块挂在赖特会议中心的牌匾，并且在分公司举行嘉奖庆祝活动。赢得一流殊荣的在北卡罗来纳州海波因特的家具座椅部件公司 ON64 分公司，将举办一个员工野炊招待会，并分发礼券，礼恩派高管将到场庆贺。

## “一流”分公司

“一流”分公司	经理	部门
温彻斯特 002 分公司	查克丹尼斯	美国弹簧
丹佛 008 分公司	迪恩尼尔森	美国弹簧
圣保罗 0012 分公司	特里布拉滕	美国弹簧
克利尔菲尔德 0042 分公司	迪恩尼尔森	美国弹簧
西雅图 0062 分公司	迪恩尼尔森	美国弹簧
图珀洛斯利珀 0341 分公司	斯图尔特麦凯尔	家具
沃斯堡 1702 分公司	哈辛托拉莫斯	地毯垫
牛津 5301 分公司	保罗纳皮耶拉斯基	美国弹簧
巴达维亚 ON09 分公司	吉姆扎伊尔	美国弹簧
海波因特 ON64 分公司	穆雷卡顿	座椅

实现一流分公司需要员工和管理层一致共同的努力。在海波因特，由分公司经理莫雷卡顿制定工作基调。但是，正如所有典型的一流分公司一样，由员工带领的团队负责日常工作，朝着一流标准而努力。例如，在海波因特分公司，近 49% 的员工是安全团队成员。

### 设置优先级

要成为一流分公司，最大的挑战在于在多个领域都实现卓越的业绩。多年来，穆雷知道，他只需要找时间朝着公司倡议活动的目标努力工作。“时间真的很紧张，但我们会挤出时间，”穆雷说，“就一个问题进行十分钟的会议讨论将会让公司业绩提高 100 倍。”

### 激励员工

根据穆雷所说，另一个关键因素是激励员工使他们掌握项目的所有权。“通过正确地对待我们的员工，我们有着积极、忠诚的员工队伍；他们知道，我们必须对接单、生产到发货的全流程质量负责。”

### 强调培训

连续和频繁的训练有助于保持海波因特的员工对各种倡议活动的关注度。“培训，培训和再培训”就

是穆雷的常说的话。“你需要一直不停地进行再培训。”在海波因特，员工团队经理往往负责培训新员工，并且在一年内每隔一周或两周对“工具箱”科目进行简短的再培训。

例如，High Point 创建了8个员工的经营团队，以培训员工改进安全措施。这些团队与OSHA合作，并且最近满足了严格要求，成为北卡罗莱纳州的安全计划之一。

[添加一个针对“一流”类别进行改进的培训案例]  
“在我们庆祝 2014 ‘一流奖项’ 获奖者的同时，还有许多其他的分公司正在为公司做出突出贡献，”质量和产品责任的副主管史提夫威利斯说，“我期待着能看到持续的改进，来帮助这些分公司成为一流的分公司。”

[添加图片文字说明。包括这些文字说明之一，“你可以在<http://goo.gl/vF8372> 看到更多礼恩派运营服务部门制作的关于海波因特员工参与的视频”]

“你可以在<http://goo.gl/vF8372> 看到更多礼恩派运营服务部门制作的关于海波因特员工参与的视频”