

 POSRI 보고서

10년새 매출 5배, 레고의 비밀

박용삼 수석연구원, 산업연구센터 (yspark@posri.re.kr)

[목 차]

1. 레고는 어떤 기업?
2. 실적 추락과 극적인 부활
3. 기사회생의 비법
4. 시사점

posco
포스코경영연구원

Executive Summary

- 2000년대 초반, 부도 위기에 몰렸던 장난감 업체 레고가 10여년 만인 2014년 세계 1위 자리에 등극하면서 레고의 기사회생 비밀에 대해 관심 증폭
 - 경영위기를 계기로 부실 요소를 정비하고 새로운 도약의 전기를 마련한 ‘전화위복(轉禍爲福) 경영’의 좋은 케이스
 - 레고 사례 분석을 통해 저성장기 위기극복 및 새로운 성장 방안에 대한 시사점 도출 가능
- 1932년 덴마크에서 출발한 레고는 단순한 완구가 아닌 ‘놀이 시스템’을 만든다는 철학으로 전성기를 구가했으나 1990년대 침체의 늪에 빠짐
 - 선진국 저출산에 따른 장난감 시장 위축과 디지털 게임의 급부상으로 인한 아날로그 장난감 인기 퇴조가 원인
 - 1998년 이래 적자가 지속되며 세계 최대 장난감 회사인 미국의 마텔(바비 인형 제작사)에 인수될 것이라는 소문이 파다
 - 당황한 오너 가문은 의류, 시계, 테마파크(레고랜드) 등 비관련 다각화를 필두로 확장 일변도 전략을 추진하다 오히려 추락을 부채질
- 2004년 글로벌 컨설팅 회사 출신의 전문경영인 영입 후 극적으로 회생
 - 맥킨지 출신 전문경영인 영입 1년만인 2005년 흑자 전환에 성공한 이래 지난 10년(2004~2014)간 매출은 5배로 확대되고 사상 최대의 영업이익 달성
 - 2014년, 미국의 마텔, 하스브로 등을 제치고 매출 및 수익 기준 세계 1위 장난감 회사로 등극
 - 기사회생의 비법은 ①구조조정을 통해 핵심에 집중하며 ‘레고다움’ 회복 (‘Back to the Brick’ 전략) ②핵심에 기반한 신제품 출시와 플랫폼 확대 ③디지털 트렌드에 부합한 변신 노력 (클라우드 소싱, 스마트폰 모바일 게임 출시, 디지털 교육용 수요 공략, 3D프린팅 기회 모색 등)
- 경영환경 급변에 따른 위기 대처와 새로운 성장전략 전개 시, 핵심 경쟁 우위의 실체 파악과 신규 분야 사업성 판단을 위한 객관적 시각 견지 필수
 - 위기극복과 혁신의 책임은 과거의 유산에서 비교적 자유로운 참신한 인물에게 맡겨야 신속하고 과감한 리더십 발휘 가능
 - 동시다발적으로 전선(戰線)을 확대했을 때 초점이 흐려지고 역량이 분산되는 위험을 최소화하기 위해 신규분야 진출의 속도 조절 필요
 - 신규 분야의 경쟁력은 기존사업과의 연계성만으로 확보되는 것이 아니므로 새로운 분야에 대한 ‘도전’ 보다는 기존 사업의 단계적 ‘연장’ 차원에서 접근하는 보수적 자세가 유리

1. 레고는 어떤 기업?

□ 1932년 덴마크에서 출발한 장난감 제조업체

○ 목수였던 창업자의 재능을 살려 탄생

- 1932년, 목수였던 올레 키르크 크리스티안센(Ole Kirk Christiansen)은 덴마크 빌룬트시(市)의 작업실에서 자동차, 요요, 바퀴 달린 오리 등 나무 장난감을 만들어 팔기 시작
- 2년 뒤 장난감 전문업체 레고를 설립하고 본격적으로 완구사업 전개
- 레고(Lego)라는 사명은 덴마크어로 ‘잘 놀다(Play well)’라는 의미인 ‘레고 고트(Leg godt)’의 앞 글자를 따서 작명

○ 플라스틱으로 재질 변경 후 본격 성장

- 1947년, 무겁고 잘 부서지는 나무 장난감의 단점을 해결하기 위해 오랜 연구 끝에 첫 번째 플라스틱 장난감 출시
- 1949년, 아이들이 금방 싫증 내지 않도록 블록 윗부분에 요철을 만들고 아랫부분은 빈 공간을 뒤 여러 모양으로 바꿀 수 있는 블록 장난감 개발

□ 단순 완구가 아닌 ‘놀이 시스템’을 만든다는 철학으로 전성기 구가

○ 표준화된 레고 블록(Brick) 탄생

- 창업 2세인 고트프레드(Gottfred)는 제품간 호환성을 높이기 위해 블록 크기를 표준화
- 1958년, 끼워 맞추는 블록 특허 획득 (블록이 쉽게 분리될 수 있게 거의 육안으로 확인할 수 없을 정도로 밑부분보다 윗부분을 가늘게 설계)
- 제품 디자인이나 종류에 관계없이 1958년 이후 생산된 모든 레고 블록은 자유롭게 호환 가능

○ 창의적인 놀이문화의 대명사로 입지 구축하며 흑자 행진

- 레고 블록 두 개로 24개, 세 개로 1,060개, 여섯 개로 9억1,500만개의 조합이 가능하며 블록 수가 확대되면 조합 수는 무궁무진하게 증가
- 1970~80년대, 레고가 어린이 창의성 개발에 도움이 된다는 입소문을 타고 유럽과 미국에서 고속 성장 (창사 이래 66년 연속 흑자 기록)
- 1978년, 노란색 얼굴에 미소를 머금으며 팔다리가 움직이는 레고 피규어(Lego Figure) 출시
- 1978년 1억4,200만 달러였던 매출이 1993년에는 12억 달러로 10배 가까이 급신장

2. 실적 추락과 극적인 부활

□ 경영환경의 악화로 부도 위기에 직면

○ 선진국 저출산과 디지털 게임의 등장이 치명타

- 주력 시장이었던 유럽과 미국의 베이비 붐이 끝나고 출산율이 떨어지면서 어린이 장난감 시장 위축
- 1990년대 들어 소니의 플레이스테이션 게임기 등이 등장하면서 디지털 게임이 급부상하자 아날로그 장난감인 레고의 인기 시들

○ 특허 출원 후 40년 만인 1998년, 처음으로 적자 기록

- 2000, 2003, 2004년에도 대규모 적자 발생, 2004년 적자는 사상 최대인 18억 크로네(약 2,900억원), 총 부채는 50억 크로네(약 8,100억원)
- 세계 최대 장난감 회사인 미국의 마텔(바비인형 제작사)이 레고를 인수할 것이라는 소문이 시중에 퍼졌고, 당시 금융권은 적대적 인수합병의 최대 먹잇감으로 레고를 지목

□ 경영진의 잘못된 대응이 추락 부채질

○ 확장 일변도 전략 전개

- 창업 3세가 주축이 된 레고 경영진은 사업 영역과 제품군을 공격적으로 확대하는 것이 위기극복의 해법이라고 판단
- 의류(1993), 시계(1995), 출판·미디어·게임(1990년대 중반) 등 비관련 부문으로 사업 다각화 전개
- 테마파크인 레고랜드(Legoland)에 대한 투자 확대: 덴마크 빌룬트(1968)에 이어 영국 윈저(1996), 미국 캘리포니아 칼스배드(1999), 독일 쾰른부르크(2002)에 레고랜드 신설
- 미국 캘리포니아 소재 지능완구 업체 인수, 뉴욕에 인터넷 비즈니스 부서 런칭, 이탈리아 밀라노에 디자인 스튜디오 설치

○ 반짝 회복에 가려진 초심 상실과 정체성 약화

- 확장 전략 시도 후 1999, 2001~2002년 매출이 늘기는 했으나 반짝 효과에 그치고 2003년 다시 매출 급감
- 일시적 매출 성장은 스타워즈, 해리포터, 바이오니클 3개 제품군에 의존, 그나마 스타워즈와 해리포터 제품은 영화 개봉 이듬해부터 매출 감소
- 타겟 소비자층을 성인 및 여아(女兒) 계층으로 확대하고 새로운 디자인의 액션 피규어 제품을 강화하면서 기존 주력 고객(5~9세 남자 어린이)을 놓치고 제품 정체성(조립 블록)이 약화되는 부작용 초래

□ 전문경영인 영입 후 극적으로 부활

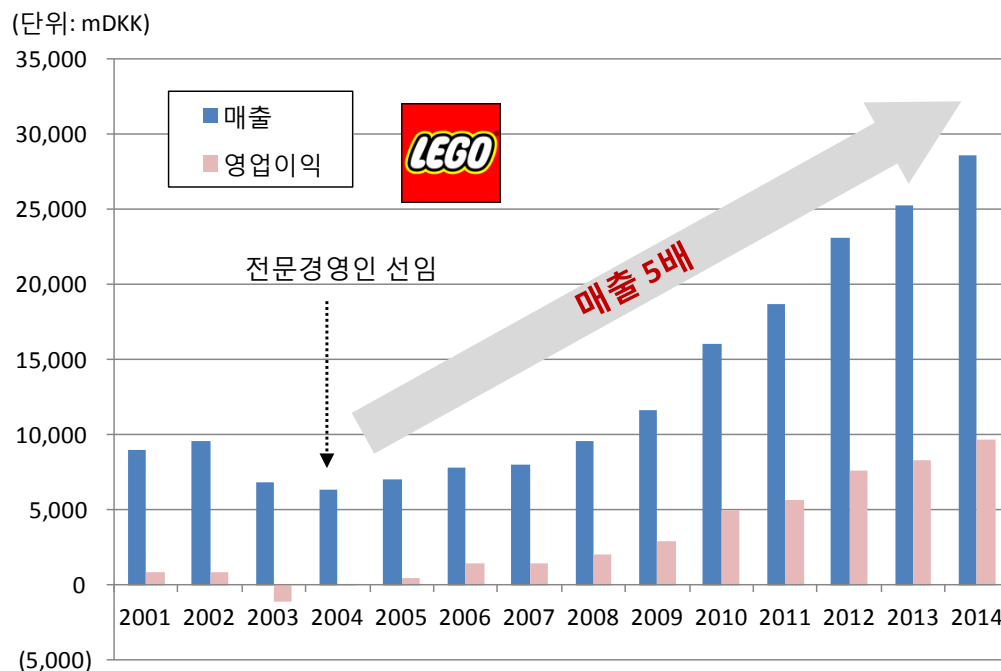
○ 최후의 승부수로 맥킨지 출신 CEO 영입

- 가족경영을 고집해 온 크리스티안센 가문은 기업 매각까지 고려했지만 이미 레고가 덴마크의 랜드마크로 자리잡은 상황에서 매각 난항
- 결국 소유와 경영을 분리한 전문경영인 체제를 선택
- 2004년 맥킨지 컨설턴트 출신인 30대 중반의 외르겐 비 크누드스토르프 (Jørgen Vig Knudstorp)를 위기를 진화할 소방수로 선발

○ 10년새 매출을 5배로 확대하며 기사회생

- 전문경영인 CEO를 영입한지 1년만인 2005년에 흑자 전환에 성공했고, 그 후 연평균 15%가 넘는 안정적인 매출성장을 달성하며 장난감 시장에서의 입지 재구축
- 지난 10년(2004~2014)간 매출은 5배로 확대, 적자에 허덕이던 영업이익은 96억9700만 덴마크 크로네(약 1조6,000억원)로 신장
- 2014년, 미국의 마텔, 하스브로 등을 제치고 매출 및 수익 기준 세계 최대 장난감 회사로 등극
- 2014년, 레고는 600억개의 블록과 50억개의 피규어 생산 (지구촌 모든 사람이 평균 102개의 레고 블록을 가지고 있는 것으로 추정)

<레고의 최근 매출 및 영업이익 변화>



자료: 레고 Annual Report 2001~2014

3. 기사회생의 비법

□ 구조조정을 통해 핵심에 집중

○ 위기원인 분석, 해법 도출 및 구조조정을 리딩할 전담 팀 신설

- 유럽과 미국 등 세계 각국의 가정을 방문해 장난감에 대한 생각과 욕구 등을 세세하게 조사하고, 장난감 소매상들과의 접촉을 통해 문제점 파악
- 위기원인 분석과 공감대 형성, 구조조정과 회생 전략 수립을 주도하기 위해 EIGG(Executive Innovation Governance Group)라는 전담조직 신설

○ 본사 및 다각화 부문에 대한 구조조정과 생산시설 재배치

- 본사 인력 8,000명을 대상으로 대규모 감원 조치실시
- 수익이 저조했던 레고랜드 지분 70%를 사모펀드인 블랙스톤에 매각
- 레고 브랜드를 활용한 콘텐츠 사업과 의류 등 다각화 사업은 본업 강화 차원에서 유지하되 직영 대신 라이선스 방식으로 전환
- 2007년, 생산비 절감을 위해 미국과 스위스의 공장을 멕시코와 체코로 이전, 2013년 중국에 공장 신설 (착공식에 덴마크 여왕 직접 참석)
- 한국과 호주에 있던 유희 자산도 매각

<레고가 매각한 레고랜드>



자료: 레고랜드 캘리포니아 홈페이지 (<http://california.legoland.com>)

주: 현재 레고랜드는 글로벌 엔터테인먼트 그룹인 멀린(Merlyn)이 운영

○ 핵심사업의 운영이 경쟁력의 원천임을 직시하고 ‘레고다움’ 회복

- “Back to the Brick(브릭으로 돌아가라)” 전략 하에 매년 신제품이 전체 매출에서 차지하는 비중을 60%까지 제고
- 창립 당시 ‘놀이 시스템’ 철학 회복을 위해 여러 제품군과 연결되는 범용 블록 외 전체 부품 수를 반으로 축소 (1만2,900 가지에서 7,000 가지로)
- 원재료 발주 프로세스를 정비하여 조달업체를 11,000여개에서 2,200여개로 줄이고 조달 비용을 절반 수준으로 감축



“ 세계 여러 곳에서 만들어진 고품질 완구를 조합하고, 글로벌 공급망을 운영하면서, 제품 리콜이 전혀 발생하지 않도록 하고, 글로벌 화학물질 규정을 준수한다는 것은 대단한 업적이다.”

- 레고그룹 CEO, 외르겐 비 크누드스토르프

□ 핵심에 기반한 신제품 출시 및 플랫폼 확대

○ 레고와 함께 유년기를 보냈던 청소년 및 성인층 재공략

- 레고의 추억을 간직한 키덜트(Kidult)층의 향수를 자극하는 새로운 취미용 신제품 출시
- 고전 건축물들을 블록으로 재현할 수 있는 고가의 성인용 아키텍처 시리즈가 대표적 (제품 종류에 따라 가격은 수십 만원~백 만원선)
- 영국 축구 스타 데이비드 베컴이 레고 ‘타워브리지’ 제품(4,287개 부품으로 구성)을 산 것으로 알려져 화제가 되기도 했음

○ 블록에 이야기를 입히는 전략을 통해 플랫폼 확대

- (컨텐츠를 레고화) 방송·영화사 등 미디어 기업과의 협업으로 스타워즈, 해리포터, 배트맨, 인디애나 존스, 반지의 제왕, 스폰지밥 등 히트 컨텐츠들을 레고로 출시
- (One Source Multi Use 전략) 2013년에 출시된 ‘레전드 오브 키마’ 제품은 블록 장난감뿐 아니라 온라인 게임, 비디오, TV 시리즈, 만화책으로도 출시
- (레고를 컨텐츠화) 2014년, 워너브러더스와 함께 영화 ‘레고무비(The Lego Movie)’를 개봉해 성공했고 (개봉 후 6개월간 전 세계 흥행 수입 약 5억 달러), 연이어 2015년 ‘닌자고’, 2017년 ‘레고무비 2’ 개봉 예정

<레고 성인용 아키텍처 시리즈>

- 일본 제국호텔(2013), 이탈리아 트레비 분수(2014), 미국 링컨 기념관(2015) -



자료: LEGO.com Architecture Home (www.architecture.lego.com)

□ 디지털 트렌드에 부합한 변신 노력

○ 클라우드 소싱을 통해 고객을 핵심 자산화

- ‘레고 디지털 디자이너(Lego Digital Designer)’라는 프로그램을 만들어 고객이 직접 제품 개발과 개선에 참여할 수 있도록 허용. 충분한 가치가 있다고 판단되는 작품은 실제 완구로 출시
- 레고 소속 디자이너는 180명에 불과하지만 디지털 디자이너 프로그램을 통해 외부의 자발적인 아마추어 디자이너 12만 명을 확보하는 효과 달성
- ‘CUUSOO(空想)’ 프로젝트를 통해 클라우드 소싱 착수 (2008년 일본, 2011년 전 세계 대상). 추천 수가 1만 표를 넘은 디자인은 상품화를 검토하고 발매 시 아이디어 제안자에게 순이익의 1% 지불
- 레고 성인 팬들로 구성된 20만명 이상의 AFOL(Adult Fans of LEGO) 중 100명 이상을 ‘레고 앰배서더’로 지명하고, 이 중 12명은 ‘LEGO Certified Professional’로 지명하여 다양한 의견 청취

○ 스마트폰 부상에 맞춰 모바일 영토 확장

- 2009년 ‘마인크래프트(Minecraft)’라는 모바일 블록쌓기 게임을 출시하여 모바일 게임의 공세에 선제 대응
- 2011년, 아이폰 애플리케이션인 ‘Life of George’를 통해 디지털과 현실을 융합하는 서비스 실시

○ 디지털과 결합한 교육용 수요 공략

- 1998년, 미국 MIT와 공동 개발한 마인드스톰(Mindstorm) 시리즈는 아날로그의 레고 블록과 디지털 부품세트가 결합되어 창의적인 학습을 유도하는 21세기형 교육도구라는 평가를 받음 (마인드스톰은 조립 후 PC에 연결해 프로그래밍을 하면서 조작이 가능한 로봇 키트)
- 지난 15년 동안 세계 60개국 50,000개 이상의 교육 현장에 도입 (일본은 초·중·고는 물론 도쿄, 교토, 메이지 대학 등 6,000개 학교에서 채택)
- 마인드스톰 로봇을 제어하는 소프트웨어를 오픈소스(Open source)화해 해커를 포함해 모든 사람들이 업데이트할 수 있도록 개방하여 대 히트

○ 3D프린팅을 위협이 아닌 기회로 인식하고 공존 모색

- 3D프린팅을 장난감 불법복제 수단으로 경계하는 대신 자신만의 맞춤형 레고를 갖고 싶어하는 성인 시장을 공략할 기회로 간주 (그 동안 레고 매출 중 60% 이상은 1세 이하 영아용 제품에 편중)
- 2014년, 3D프린터를 활용해 고객들이 가정에서 직접 레고를 제작할 수 있도록 하는 ‘파브리카토(faBrickato)’ 시스템을 구축하겠다고 발표

4. 시사점

□ 위기 발생시 신속하고 과감한 결단 필수

- 실패로 판명된 투자는 회수될 수 없는 매몰비용(Sunk cost)으로 인식하고 과감한 처분 불가피
 - 먼 훗날 상황이 바뀌어 미운 오리(실패 사업)가 백조가 될 가능성을 전혀 배제할 수는 없겠지만, 그 전에 기존 사업에 부담(Legacy)이 누적되어 더 큰 위기를 부르는 경우가 많음
 - 주식투자를 잘하는 비결 중 하나가 손절매(損切賣)이듯이 실패한 사업에 미련을 갖게 되면 문제 해결은 난망
- 위기극복과 혁신의 책임은 과거의 유산에서 비교적 자유로운 인물에게 맡기는 것이 현실적인 대안
 - 레고 부활의 가장 큰 단초는 혁신과 개혁을 주도할 인물로 참신한 전문경영인을 선임한 오너 가문의 결단에서 찾을 수 있음
 - 새 CEO는 제 3자의 객관적 시각에서 문제를 진단하고, 누구나 공감하지만 실행을 주저했던 혁신 과제들을 거리낌없이 추진할 수 있기 때문에 강력한 리더십을 발휘하게 됨

(예) 레고 부활의 비결은 획기적인 묘책에 의한 것이라기 보다는 방만했던 사업 분야들을 재정비하고 창업 초기의 정체성과 핵심 고객에 다시 초점을 맞춘 자연스러운 결과임

□ 성장전략 전개 시, 신규 분야에 대한 철저한 사전 검토 필수

○ 기존 분야와 신규 분야간 시너지 가능성 구체화 필요

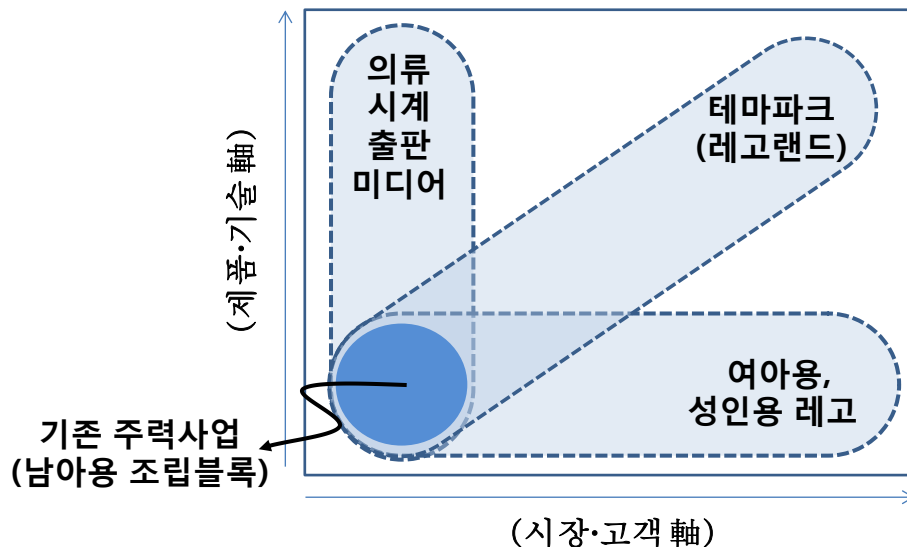
- 머리 속으로 상상한 막연한 시너지가 현실에서는 존재하지 않거나 미미한 수준에 그치는 경우가 많으며, 최악의 경우 역(逆)시너지도 발생
- (예) 아이들이 레고블록을 좋아한다고 해서 레고블록 디자인이 새겨진 옷이나 시계를 원한다는 보장은 없음
- 주력 사업분야의 역량과 경험을 레버리지하는 것은 좋으나, 신규 분야로 인해 기존 사업에 대한 초점이 흐려지고 역량이 분산되지 않도록 유의
- (예) 레고는 여아용과 성인용 제품을 추진하는 과정에서 기존 주력 고객인 남아의 관심을 유지하는데 실패

○ 신규 분야 진출의 속도 조절과 추진 역량 점검 필수

- 신규 사업은 성공보다는 실패할 확률이 훨씬 더 높기 때문에 지나치게 공격적으로 전선(戰線)을 넓히는 것은 금물

(例) 레고는 아래 그림의 신사업 방향성 맵에서 보듯이 성격이 상이한 분야들을 하나씩 다지며 호흡을 고르는 과정없이 동시다발적으로 추진했던 것이 화근

<신규사업 성장 방향성과 레고의 사례>



- 기존사업과 연계성이 있다는 이유만으로 새로운 분야에서의 경쟁역량이 자동적으로 확보되는 것은 아님
- 같은 스포츠 분야라 해도 축구를 잘한다고 럭비까지 잘한다는 보장이 없는 것처럼, 신사업은 새로운 분야에 대한 ‘도전’ 보다는 기존 사업의 ‘연장’ 차원에서 접근해야 성공 확률을 높일 수 있음

(例) 레고랜드 사업은 레고 입장에서는 자연스럽게 떠올릴 만한 연관사업인 것은 틀림없으나, 테마파크 분야에서 수십 년간 역량을 다져온 디즈니랜드나 유니버설스튜디오의 적수가 되기에는 역부족

[참고자료]

[보고서]

해외투자진출 정보포털(OIS), "덴마크, 레고는 어떻게 위기를 극복했는가?", 2010.5.3

Business Media, "도산직전이었던 LEGO가 세계 2위의 장난감 회사로 복귀한 이유", 2013.12.12

E-Journal, "레고는 더 이상 장난감 회사가 아니다?", 2014.8.29

KOTRA 세계 문화 동아리, "레고의 위기극복책, 불가능이 없는 장난감 왕국에도 위기는 있다", 2008.11.28

LEGO, "The LEGO Group: A short presentation Edition 2", 2014

SERI 경영노트, "전통과 변화의 조화, 레고", 2013.8.14

[홈페이지]

레고 홈페이지 (www.lego.com)

레고랜드 홈페이지 (www.legoland.com)

[언론]

금강일보, "연결 그리고 조합, 플랫폼 비즈가 뜬다", 2014.11.30

아시아경제, "레고 지난해 순익 10억달러...'장난감 제왕' 굳히기", 2015.2.26

중앙일보, "10년 새 매출 4배 레고 신났네", 2014.3.15

한국경제, "온라인 게임에 밀리던 레고, 블록에 이야기 입혀 회생", 2014.8.29

The Science Times, "소비자에게 3D프린터 레고 제작 허용", 2014.3.10

Wired, "레고는 도산 직전에서 어떻게 이노베이션에 성공할 수 있었나?", 2014.1.8

WSJ Korea, "10년 새 매출 4배 났 레고 CEO 인터뷰", 2014.4.21

WSJ Korea, "레고, 마텔 제치고 세계 최대 장난감 회사 등극", 2014.9.5