

SERI 경영 노트

2013. 8. 14. (제189호)

전통과 변화의 조화, 레고

목차

| | |
|------------------------|---|
| 1. 약진하는 레고 | 1 |
| 2. 재도약의 비결: 전통과 변화의 조화 | 4 |
| ① 사업구조 | 4 |
| ② 제품 | 5 |
| ③ 공급망 | 6 |
| ④ R&D | 7 |
| 3. 시사점 | 9 |

작성 : 이승현 수석연구원(3780-8361)
aerios@samsung.com



삼성경제연구소

《 요약 》

레고의 성장세가 가파르다. 2007~2012년 레고의 연평균 매출성장률은 22%로 동 기간 경쟁사인 마텔의 매출성장률 1.5%, 하스브로의 매출성장률 1.3%를 압도한다. 또한, 성숙화된 장난감·완구산업에서 홀로 고성장세를 지속하고 있는 것도 주목할 부분이다. 현재 레고의 성장에는 1990년대 후반에서 2000년대 초반 뼈아픈 변화 실패가 밑거름으로 작용하였다. 1958년 블록을 특허로 등록한 이후 탄탄히 유지되던 레고의 성장세는 1990년대 완구산업이 비디오게임의 확산, 출산을 저하 등으로 격변기를 맞으며 정체되기 시작하였다.

당시 레고는 정체를 극복하기 위한 최선의 방법을 '확장'이라 판단하고 사업 영역과 제품군 확대를 공격적으로 추진하였다. 이후 단기적으로는 매출이 상승하는 것처럼 보였으나, 2002년 이후 레고의 매출은 다시 급락하였고, 2003년과 2004년에는 대규모 적자를 기록하면서 레고는 파산 위기에 직면하였다.

2004년 10월, 레고 이사회는 근본적인 변화가 필요하다는 판단을 내리고 새로운 사령탑으로 외르겐 비 크누드스토르프를 임명하였고, 레고의 대대적인 변화가 시작되었다. ① **사업구조**: 무리한 확장주의적 다각화 전략을 버리고 레고의 핵심사업인 '블록'에 집중할 것을 선언하고 非핵심사업을 정리하였다. 적자가 지속되던 레고랜드의 지분을 매각하였고, 자체적으로 추진하던 아동복, 시계, 출판 등의 사업은 라이선스 방식으로 전환하였다. ② **제품**: 제품 출시 확대만을 추구함으로써 희석되어버린 레고의 전통적 재미인 '조립'을 다시 최우선으로 강조하였다. 또한, 청소년, 성인 등 기존의 고객층에 속하지 않는 新고객층을 공략하기 위한 제품을 전략적으로 출시하였다. ③ **공급망**: 블록의 종류를 줄이고, 범용성을 높여 생산 및 재고관리 비용을 절감하였다. 또한, 거래업체와 거점을 통합하고 프로세스를 개선하면서 공급망 전반에 내재된 복잡성을 최소화하였다. ④ **R&D**: 전 세계 수많은 레고팬을 핵심자산으로 인식하고, 이들이 제품의 개발과 개선에 참여할 수 있도록 참여의 場을 마련해주었다. 또한, 레고 앰버서더 제도를 도입하여 성인 레고팬과 레고의 교류 채널을 늘리고 제품개발 등 공동 활동을 체계화하였다. 이러한 변화를 통해 레고는 고객과 제품의 간극을 최소화할 수 있었다.

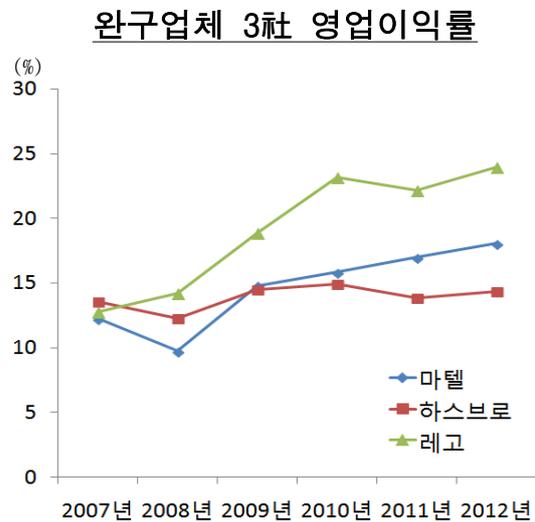
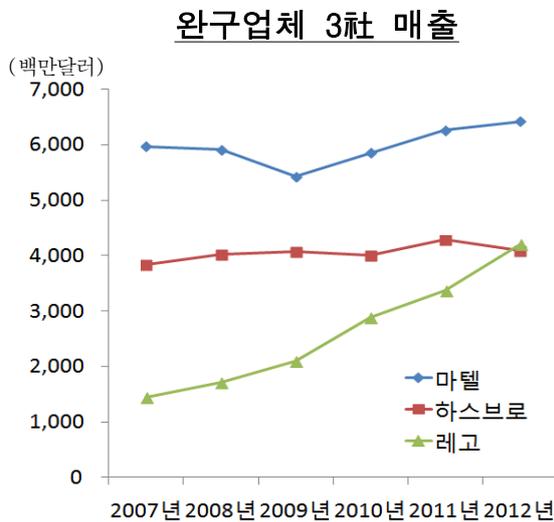
창립 후 80여 년간 레고는 꾸준히 사랑받고 있다. 전략은 변화시키되, '완벽한 품질의 블록 제조'라는 핵심가치에 있어서는 타협을 허용하지 않았던 것이 세대를 뛰어넘는 레고 경쟁력의 근원이다. 확장을 고민 중인 기업들은 레고의 사례를 거울삼아 기본기를 탄탄히 다지고 확장할 영역을 면밀히 검토해야 할 것이다.

1. 약진하는 레고

압도적인 성과가 지속

□ 2007년 이후 레고의 매출과 영업이익이 급성장, 2012년에는 매출액이 42억달러를 기록하며 세계 2위의 완구업체로 도약

- 레고의 2007년 이후 연평균 매출성장률은 22%, 영업이익성장률은 38%
- 동 기간 마텔과 하스브로의 매출성장률은 각각 1.5%, 1.3%



자료: Thomson One Banker; 각사 연차보고서

□ 성숙화된 산업인 장난감 · 완구산업에서 홀로 高성장세를 지속

- 미국의 2000~2012년 리테일 · 식품산업¹⁾의 CAGR은 3.2%인데 비해 장난감 · 완구산업은 -0.3%로 2000년 이후 마이너스 성장을 기록
- 산업성장이 정체되었음에도 남자캐릭터를 테마로 한 '닌자고(2011년)', 여자아이를 대상으로 한 '프렌즈(2012년)' 등이 히트하며 매출을 견인
- 레고 2012년 매출의 60%가 신제품에서 창출²⁾

¹⁾ 장난감 · 완구산업은 리테일 · 식품산업에 포함

²⁾ LEGO (2013). Successful LEGO strategy delivers continued strong growth. <<http://aboutus.lego.com/en-us/news-room/2013/february/annual-result-2012>>

레고의 설립과 블록의 탄생

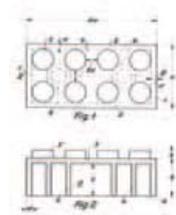
▷ 레고는 1932년 덴마크의 목수 올레 키르크 크리스티안센이 빌룬에 설립한 목재장난감 제조업체로 시작



(자료: 레고 홈페이지)

- 레고는 덴마크어로 '잘 놀다'라는 'leg godt'의 줄임말

▷ 1958년 창업자의 아들 고드프레드 키르크 크리스티안센이 레고블록을 특허로 등록하며 플라스틱 완구사업을 본격화



(자료: 레고 홈페이지)

- 윗면에 8개의 돌기가 있으며, 아랫면에는 원기둥 형태의 튜브 3개를 배치함으로써 블록 간 결합력을 극대화

▷ 이후 수십 년간 레고는 戰後 호황과 베이비붐 시대를 맞으며 생산이 판매를 따라가지 못할 정도로 탄탄하게 성장

뼈아픈 실패가 재도약의 밑거름으로 작용

□ 1990년대 완구산업이 격변기를 맞으며 1970~1980년대까지 황금기를 누리던 레고의 성장세가 1993년을 기점으로 정체되기 시작

- 플레이스테이션, X-Box 등의 출시로 비디오게임이 널리 확산되었으며, 출산을 저하와 중국산 저가 장난감의 공세가 맞물린 결과³⁾

· "비디오게임에 익숙해진 아이들의 눈높이를 맞추기가 쉽지 않다."
(키엘 키르크 크리스티안센, 레고 회장)

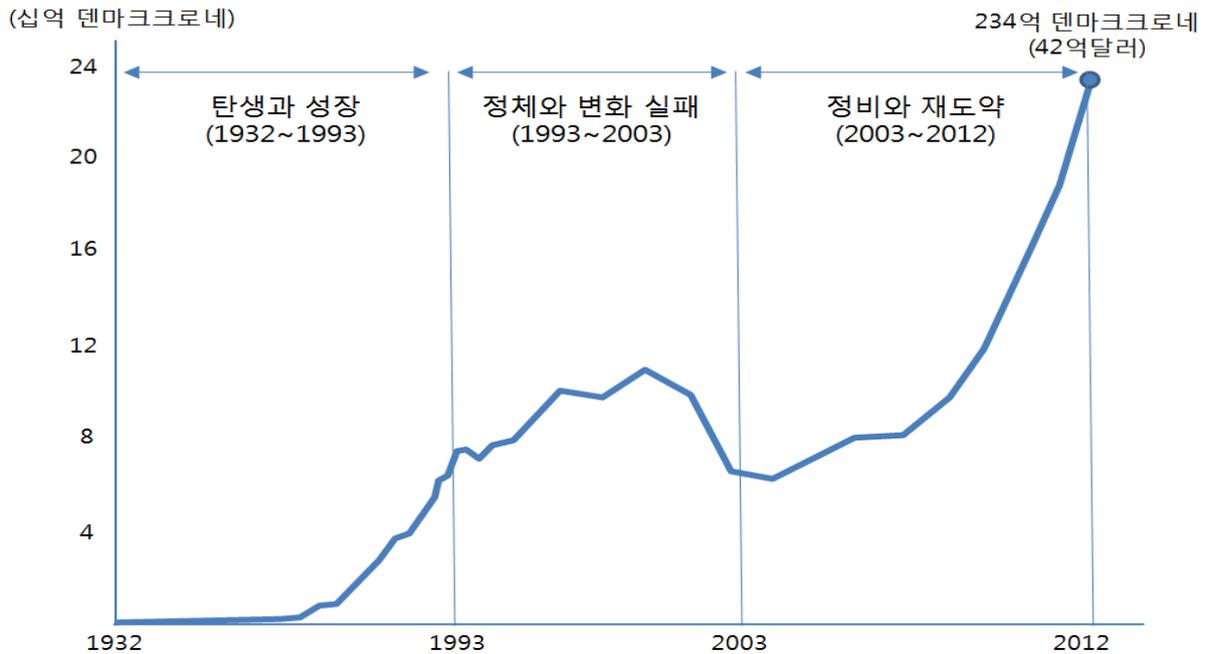
□ 레고는 정체를 극복하기 위한 최선의 방법을 '확장'이라 판단하고 사업영역과 레고 제품군을 공격적으로 확대

- 1993년 실시한 벤치마킹에서 레고의 브랜드 가치가 세계적 기업인 디즈니보다도 우위에 있다는 결과에 성공을 과신

³⁾ Starvish, M. (2013.3.). HBS Cases: LEGO. Harvard Business School.

- 아동복(1993년), 시계(1995년), 출판·미디어·게임(1990년대 중반) 등 다양한 분야로 사업영역을 확장하고, 신제품 출시를 확대
 - 연간 출시한 신제품이 1996년 160종에서 1998년 347종으로 급증⁴⁾
 - 1968년 덴마크 빌룬에 개장 후 1개소만을 운영하던 레고랜드⁵⁾를 3년 간격으로 새로운 지역으로 확장
 - 1996년 윈저(英), 1999년 칼스배드(美), 2002년 쿤즈부르크(獨)
- 단기적으로는 매출이 상승했지만 2002년 이후 매출이 급락하였고, 2003년과 2004년 각각 △1.7억달러, △3.5억달러의 적자를 기록하며 파산 위기에 직면
- 레고랜드의 무리한 확장으로 비용구조가 악화되었고, 대규모 자금을 투입한 신제품 '갈리도르', '익스플로어' 등이 잇따라 실패

레고 매출과 성장단계



자료: Robertson, D. & Breen, B. (2013). *Brick by Brick*. Crown Business.

⁴⁾ Robertson, D. & Breen, B. (2013). *Brick by Brick*. Crown Business.

⁵⁾ 레고 블록을 테마로 하여 레고 건축물과 각종 어트랙션을 결합한 놀이공원

2. 재도약의 비결: 전통과 변화의 조화

- 2004년 10월, 레고 이사회는 근본적인 변화가 필요하다는 판단하에 34세의 외르겐 비 크누드스토르프를 새로운 사령탑으로 임명



(자료: 레고 홈페이지)

- 매킨지 컨설턴트 출신인 크누드스토르프는 2001년 입사 후 전략기획이사로 근무하며 사업성과와 미래수익성을 레고 이사회와 회장인 키엘 키르크 크리스티안센에게 보고
- 크누드스토르프는 CEO 취임 후 사업구조, 제품, 공급망, R&D 등 레고 전반에 걸쳐 변화를 주도

① 사업구조: 핵심사업인 '블록'에 집중

- 무리한 확장주의적 다각화 전략을 버리고 레고의 핵심사업인 '블록'에 집중할 것을 선언

- "레고 브랜드에는 '블록 쌓기'라는 본질이 담겨야 한다. 새로운 놀이 패턴을 따르면서도 전통을 살릴 수 있는 방향을 모색해야 한다."
(키엘 키르크 크리스티안센, 레고 회장)

- "경쟁우위가 있는가?", "유일한가?"의 두 가지 질문을 판단기준으로 이에 부합하지 않는 非핵심사업을 정리

- 2005년 적자가 지속되던 레고랜드 지분의 70%를 사모펀드인 블랙스톤그룹(美)에 매각

- ※ 이후, 레고랜드 운영은 전문기업인 멀린엔터테인먼트(英)가 담당



(자료: 레고 홈페이지)

- 사업부가 직접 추진하던 아동복, 시계, 출판·미디어·게임 등은 라이선스 방식으로 전환
 - 2005년 이후 비디오게임은 대부분 라이선스 방식으로 개발되었으며, 2008년 '레고 배트맨'(판매량 1,000만 카피), 2012년 '레고 배트맨2' 등 빅 히트 작품이 잇따라 발매

② 제품: '조립'을 기반으로 다양한 고객층을 공략

□ 희석되었던 레고의 전통적 재미인 '조립'을 다시 최우선으로 강조

- 1990년대 후반 신속한 제품 출시가 강조되며 디자이너 취향 중심으로 변질되었던 신제품개발 방향을 다시 고객 중심으로 회귀
 - 상상력과 창의력을 가감 없이 제품에 반영한다는 명분하에 제품 개발의 전권을 디자이너에게 부여한 것이 성과 악화의 주된 원인⁶⁾

시기별 소방차 비교(2001 vs. 2004)

▷ 2001년 출시한 생소한 디자인의 잭 스톤 소방차는 28개의 부품으로만 구성되어 수분 내에 조립이 끝나며, 레고 인형, 타이어 등의 비율 차이로 기존 제품과의 호환성 低



(자료: 이베이 홈페이지)

- 다수의 레고팬들이 반발하며 이탈하는 상황마저 발생

▷ 이후 2004년 214개의 블록으로 조립의 재미를 강조하고, 이전 제품과 동일한 비율로 호환성을 높이면서도 현실적인 디자인을 채용한 제품을 출시



(자료: 브릭셋 홈페이지)

(자료: Robertson, D. & Breen, B. (2013). *Brick by Brick*. Crown Business.)

□ 기존 고객층인 어린이뿐 아니라 청소년, 성인 등 새로운 사용자층 공략을 위한 제품을 전략적으로 출시

⁶⁾ Greene, J. (2010). *Design Is How It Works: How the Smartest Companies Turn Products into Icons*. Penguin Group.

- <스타워즈>, <해리포터> 등 영화 테마에 기반한 제품으로 저변을 확대
 - 1999년 루카스필름과 라이선스 계약을 맺고 출시한 최초의 제품 '레고 스타워즈' 히트 후 디즈니, 워너브러더스 등과도 계약을 체결
- 청소년층을 대상으로 출시한 '4주니어(2003년)', 성인이 주고객층인 '레고 아키텍처(2008년)', 온 가족을 대상으로 출시한 보드게임 '레고 게임스(2009년)' 등으로 새로운 고객층을 공략

③ 공급망: 복잡성을 제거

□ 블록의 종류를 줄이고 범용성을 높여 생산 및 재고관리 비용을 저감

- 1990년대 중반까지 4,000여 개를 유지했던 블록의 종류는 제품 종류가 빠르게 늘어나며 2004년에는 최고치인 14,200개까지 급증⁷⁾
 - 2004년 블록의 색상은 100여 가지로 늘어났으며, 모자나 채찍 등 하나의 제품에만 사용된 후 폐기되는 블록의 종류도 90%까지 증가
- 레고의 기본 원칙인 제품군 간의 호환성을 높여 블록의 종류를 절반인 7,000여 개로 줄이고, 표준블록 사용 비율을 70%까지 제고
 - "각 블록은 호환되어야 하며, 레고 제품들은 '레고 세계'의 일부가 되어야 한다." (고드프레드 키르크 크리스티안센, 前 레고 회장)

□ 거래업체와 거점을 통합하고 프로세스를 개선하며 공급망 전반을 효율화

- 조달업체를 11,000여 업체에서 2,200여 업체로 줄이고, 원재료 발주 프로세스를 정비하여 원재료 비용을 절반 수준으로 감축
 - 2004년 레고의 원재료 공급업체 수인 11,000여 업체는 당시 보잉이 비행기 제조를 위해 거래하던 업체의 두 배에 달하는 수준⁸⁾

⁷⁾ Robertson, D. & Breen, B. (2013). *Brick by Brick*. Crown Business.

⁸⁾ Oliver, K., Samakh, E. & Heckmann, P. (2007). Rebuilding Lego, Brick by Brick. *strategy+business*, 48.

- 제품 개발자가 신제품 제조에 사용할 소량의 재료를 개별적으로 소규모 업체에 주문하는 식의 비효율적인 프로세스의 결과
- 2005년 덴마크, 독일 등 5개소의 물류센터를 폐쇄하고 체코에 통합 물류센터를 열어 재고관리의 효율성을 높이고 규모의 경제도 확보

④ R&D: 고객과 제품의 간극을 최소화

- 전 세계 수많은 레고팬들을 핵심자산으로 인식하고, 이들이 제품개발과 개선에 참여할 수 있도록 참여의 場을 마련
- 1998년 마인드스톰 해킹사건을 오히려 '오픈 이노베이션'을 본격화하는 계기로 활용

마인드스톰 해킹사건

▷ 1998년 MIT와 공동 개발한 움직이는 블록 마인드스톰을 출시한 지 3주 만에 레고팬들이 제어프로그램을 해킹하여 기본기능 이외에 다양한 기능을 추가한 버전을 인터넷에 공개

▷ 레고는 초기에는 법적 제재를 검토하였으나 방향을 선회하여 소스코드를 공개하고 경진대회를 여는 등 외부개발을 장려



(자료: 레고 홈페이지)

- 마인드스톰의 이용자층이 개발자, 대학생 등으로 확대되며 100만 세트 이상을 판매(블록세트 판매량 최고기록을 경신)

▷ 이후 레고는 차세대 마인드스톰 개발에도 레고팬의 참여를 권유하였고, 이에 4명이 11개월간 개발에 참여하여 2006년 마인드스톰 NXT의 성공적 출시에 기여

(자료: 小川進 (2011). "레고社は、なぜハッカーを愛するのか". 『President』, 759.)

- 개별맞춤형 제품생산, 집단지성을 활용한 제품개발 등을 도입하며 고객이 참여하는 방식을 현실화 및 고도화

집단지성을 활용하는 'LEGO CUUS00(空想)'

▷ 레고는 널리 알려진 'Design By Me'를 2012년 1월 종료

- 2005년 시작한 'Design By Me'는 고객이 사이트에 접속해 레고 블록으로 자신만의 제품을 설계한 후 주문하면 이를 실제 제품으로 제작해 배송해주는 서비스 (매스 커스터마이제이션의 개념)



(자료: 위키피디아)

- 취지는 좋았으나 생산비용과 품질관리의 한계에 부딪혀 서비스 종료

▷ 2008년부터는 다수 사용자의 의견을 수집하여 아이디어를 상업용 제품으로 출시하는 'LEGO CUUS00' 서비스를 시작 (집단지성의 개념)

- 사용자가 시제품을 등록하면 회원들이 완성도와 독창성을 평가하고 투표인이 1만 명을 넘어서면 레고에서 제품화를 검토(발매 시 판매액의 1%를 로열티로 지급)



(자료: 레고 홈페이지)

- 2010년 1호 제품으로 심해탐사선 'Shinkai 6500' 출시 후 매년 1~2개의 신제품을 발표하고 있으며, 2013년에는 영화 <백투더퓨처>의 타임머신 '드로리안'을 출시

(자료: "4億人が遊ぶ最強玩具「レゴ」ヒット商品が素人(ユーザー)に学ぶー起こし". (2010.5.24.). 『日経ビジネス』.)

□ 2005년부터 앰배서더(大使) 제도를 운영하며 충성도 높은 성인 레고팬 (AFOL: Adult Fan Of LEGO)과의 교류채널을 확대하고, 제품개발 등 레고와의 공동 활동을 체계화

- 전 세계 수많은 AFOL 중 30여 개국 86명을 앰배서더로 지정하여 활동을 독려하고 있으며, 2011년에는 200회가 넘는 레고팬 초청행사를 개최
- 최상위 단계인 LCP(LEGO Certified Professional)는 2012년 기준 총 13명으로 이들은 레고의 신제품개발에 직접 참여하며, 나아가 개별적으로 레고 로고를 활용한 비즈니스를 전개하는 것도 가능⁹⁾

⁹⁾ 김민정 (2012). "A Success Story in Tiny Block". 『beyond』, 71.

3. 시사점

□ 전략은 변화시키되, '하나하나의 블록을 완벽하게 만든다'는 핵심가치에 있어서는 타협을 허용하지 않았던 것이 세대를 초월하여 지속되는 레고 경쟁력의 근원

- 창업자의 좌우명인 "Only the best is good enough"를 레고의 최우선 가치로 확고히 유지

· 1958년 최초로 생산한 블록과 현재의 블록이 완벽하게 맞물릴 정도로 블록 품질을 엄격하게 관리

· 기술유출 및 재사용 방지를 위해 사용한 거푸집은 레고 건물에 건축자재로 매립하여 폐기¹⁰⁾



(자료: 레고 홈페이지)

- 1988년 레고의 블록특허 만료 후 마텔의 유아용 블록완구 TRIO(2010년), 하스브로의 KRE-O(2011년) 등 다양한 호환·유사제품이 등장하였으나, 축적된 기술과 신뢰도로 블록완구시장에 확고한 진입장벽을 구축

· '핵심가치에 대한 완벽함의 추구'는 제조업뿐만 아니라 서비스업 등 모든 산업에 걸쳐 覇者들이 보유한 경쟁력의 根幹

□ 새로운 사업영역으로 확장 검토 시 業의 개념과의 정합성, 경쟁력 수준 등 '玉石 가리기'를 위한 명확한 기준을 수립하고 추진

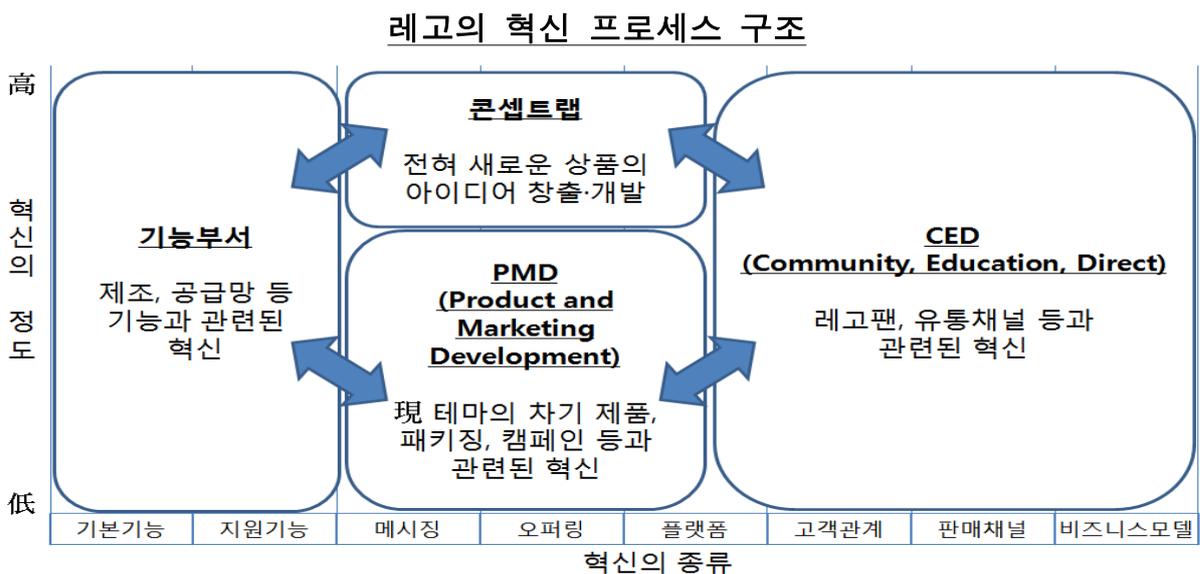
- 세계적 기업인 레고도 인접영역이라 생각했던 테마파크, 아동복 등의 사업에서 적자를 기록하고 철수

· "3년에 1번 정도 새로운 사업에 도전하는 것이면 충분하다. 돌이켜 보면, 1990년대 우리는 1년에 3번씩 새로운 영역에 도전했다."

(외르겐 비 크누드스토르프, 레고 CEO)

¹⁰⁾ Uhle, M. (1998). *LEGO Story*. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.

- 차별화된 경쟁력을 확보하기 어려운 영역은 제휴 모델을 검토
 - 레고 캐릭터를 사용한 게임은 자체개발에서 라이선스 방식으로 전환한 이후 히트작이 출시
 - 시행착오, 실패 등을 통해 얻은 경험을 축적하며 발전방향을 모색
 - 개별맞춤형 서비스인 'Design By Me', 대규모 자원을 투입하였으나 2012년 사용자 부족으로 중단한 MMORPG¹¹⁾ '레고 유니버스' 등 레고는 신규영역 진출 시 실패와 재시도를 거치며 경험을 축적
- 신제품개발 시 고객 중심의 혁신이 일어날 수 있도록 고객과 개발부서, 그리고 기능부서까지를 밀접하게 연계
- 레고는 변화 실패를 겪으며 콘셉트랩과 PMD(제품·마케팅개발부서)에서 단절적으로 제품을 개발하던 방식에서 벗어나, 사내 각 부문이 유기적으로 협업할 수 있도록 부문별 역할을 정립하고 혁신 프로세스를 구조화
 - 레고팬, 유통채널 등에서 수집한 VOC를 콘셉트랩과 PMD에 전달하고, 제품개발 진행 시 제조, 공급망 등 기능부서가 공동 참여



자료: Robertson, D. & Hjuler, P. (2009). Innovating a Turnaround at LEGO. *Harvard Business Review*, September.

¹¹⁾ Massive Multiplayer Online Role Playing Game(대규모 다중사용자 온라인 롤플레이밍 게임)