

어른도 아이로 만드는 모두의 장난감, 레고

김 규 태 (미디어펜 기자)

1. 모두의 장난감, 레고

필자는 한때 레고 광이었다. 국민학교 6년 내내 밖에서 친구들과 발야구-축구를 하며 놀았고, 집에서는 스케치북에다 각종 지도를 그리면서 레고 만들기를 즐겨 하던 안경잡이 초딩이었다. 필자는 중학교로 올라가 사춘기가 시작했을 무렵, 그동안 모았던 레고를 전부 버렸고 잊어버렸다.

22~23년이 흘러 올해 초, 두 살배기 조카에게 장난감을 사주겠다고 결심한 나에게 첫 선택은 레고였다. 갓난아기들이 물고 빨아도 삼키지 않은 채 안전하게 갖고 놀 수 있는 레고였다. 조카는 내가 사준 레고 소방차를 잘 갖고 놀고 있다. 당시 마트 진열대에서 덩달아 내 눈에 들어왔던 레고 제품은 청소년과 성인을 위한 레고 제품이었다. 이제 다시 예전의 동심으로 돌아간 나에게 레고는 취미가 되었다. 뮤지컬 관람이나 피아노 연주 같은 걸치레 취미가 아닌 진짜 취미 말이다.

레고는 세상을 어떻게 바꾸었을까. 레고라는 블록은 장난감에 머무르지 않는다. 어른 마음 안에 있는 아이를 불러냈다. 놀이, 장난은 인간의 보편적인 욕구다. 레고는 이를 이끌어 내 20~30년 전 과거의 소비자를 다시 지금의 소비자로 만들어냈다. 레고는 일명 레테크의 시대를 열었다. 브릭의 그림감, 플라스틱 제조 품질은 세계 최고라 할 정도로 견고하며 블록의 채색은 원초적이다. 이뿐 아니다. 레고는 온라인 설계 공유 및 모바일 마케팅 등 브릭이라는 물리적 전통에 새로운 걸 입혔다. 단순한 장난감에서 벗어나있는 레고는 언제나 가슴이 두근두근 거리게 만드는, 어른과 아이를 이어주는 인생이다. 레고는 연도별로 시장에 한정품을 출시하며 이는 여지없이 매진이다. 백화점 마트 장난감 코너에서 레고는 어느새 가장 큰 자리를 차지하게 됐다. 레고는 룽런할 수밖에 없는 모두의 장난감이 되었다.

2. 레고의 기업가정신

레고의 기업가정신은 심플하다. 물리적 경험-블록이라는 핵심을 더욱 강하게 지키되, 새로운 디바이스들이 나올 경우 이를 포섭하는 전략이다. 자기 것을 공격적으로 방어

한다. 이는 2004년에 레고 수장 자리에 오른 외르겐 비 크누드스토르프의 인터뷰¹⁾에 일목요연하게 드러나 있다. 그는 임명 당시 70년 이상의 전통을 자랑했던 덴마크 소재 완구업체를 파산 직전에서 구출, 지난 10년간 매출을 네 배나 늘린 일등공신이다.²⁾ 현재 레고는 바비인형을 앞세운 마텔과 엇치락뒤치락 하며 세계 완구업계 톱의 자리를 다지고 있다. 레고는 2005년 흑자전환에 성공했으며 2003~2009년 동안 9.5%대의 안정적인 매출성장률을 달성하면서 장난감 시장에서의 입지를 재구축했다.

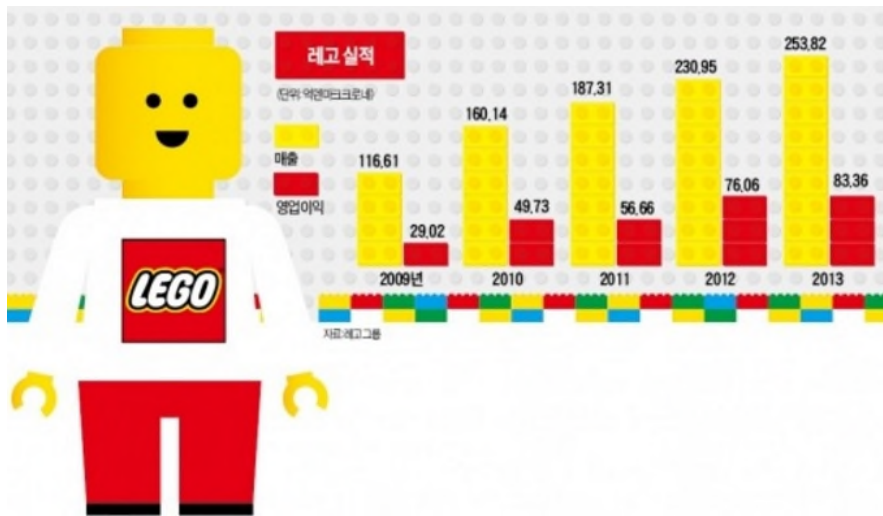


그림1. 레고 실적./이미지 출처=스토리로 쌓은 레고의 '저력'...장난감 불황 뚫었다. 한국경제신문 2014년 3월 4일 자.

맥킨지 컨설턴트 출신인 외르겐 CEO는 레고를 흑자 회생시켰다. 핵심 사업에 초점을 맞추는 것이 비결이었다. 그는 테마파크 '레고랜드'를 매각했고 제품 수를 줄였다. 경영 전략은 효과를 발휘했다. 2012년 레고는 '해즈브로'를 제치고 '마텔'에 이어 세계 2위 완구 업체로 등극했다. 외르겐의 기업가정신은 다음과 같다.

① 블록 경험이 레고의 핵심

“우리는 물리적인 레고 블록 사업을 포기할 의향이 없다. 우리는 물리적인 블록쌓기 경험을 복돋을 흥미진진한 방법을 모색 중이며, 온라인 게임, 비디오 게임, 콘솔 게임도 모두 그 방법에 포함된다. 물리적인 블록과 디지털 기기가 충돌할 것이라고는 보이지 않는다. 어린이들이 축구 비디오게임을 즐긴다고 할지라도 여전히 잔디밭에서 걸으면서 공을 볼 때 실제로 축구를 하고 싶다는 생각을 지울 수 없을 것이다. 아이들

1) '10년새 매출 4배 났 레고 CEO 인터뷰' 2014.04.21. 월스트리트저널 한국어판.
<http://kr.wsj.com/posts/2014/04/21/10%eb%85%84%ec%83%88-%eb%a7%a4%ec%b6%9c-4%eb%b0%b0-%eb%9b%b4-%eb%a0%88%ea%b3%a0-ceo-%ec%9d%b8%ed%84%b0%eb%b7%b0/>

2) 레고는 1932년에 덴마크의 목수 올레 키르크 크리스티안센이 조립식 블록 제품을 내놓게 된 것이 그 시초다. 이름의 유래는 덴마크어로 '잘 놀다'라는 뜻을 가진 'LEG GODT'를 줄인 것이며, 회사 이름인 동시에 완구 이름이기도 하다.

은 실제로 공을 차면서 축구를 하고 싶어 한다.”

② 레고 인기 시장과 소비자

“신흥 시장, 특히 아시아 국가들을 낙관적으로 보고 있다. 가게 가처분 소득과 레고 구입은 매우 밀접하게 연관돼 있다. 과거보다 더 부유하고 창의력과 놀이에 더 중점을 두는 소비자(부모)가 레고를 구입할 가능성이 높다. 오늘날 베이징과 상하이에 소재한 소비자들은 뮌헨과 뉴욕 소비자들보다 더 열렬한 레고 구입 층이다.”

③ 가격과 경쟁자

“가격을 일정하게 유지하자는 것이 내 경영 철학으로 가격을 인하하지 않을 것이다. 완구업계 선두를 다투는 마텔이 레고의 직접적인 경쟁업체인 메가브랜드를 인수했지만 이것이 막강한 경쟁력을 유지할 것이라고 보지 않는다. 다른 산업을 보더라도 현재의 경쟁자가 사라지면 항상 다른 경쟁자가 등장한다.”

3. 레고의 위기 극복

완구 매출은 ‘불가항력적인’ 부모의 선택에 달려있다. 아이들이 갖고 싶어 하는 제품을 만들어내면 값이 얼마라도 부모들은 지갑을 열게 된다. 물리적 접촉과 경험이 중요한 어린 시절에 레고를 한번이라도 접한 아이들은 레고를 더 찾게 된다. 여자아이들도 마찬가지다. 2014년 디즈니 프린세스를 특정 테마로 한 제품을 출시한 이후, 여아용으로 만들어진 플레이세트 ‘레고 프렌즈’가 큰 인기를 끌고 있기도 하다.

지금의 레고에게도 한때 위기는 있었다. 위기는 길었다. 1990년대 후반 레고는 1차 경영위기를 맞는다. 원인은 전통적인 장난감 시장의 감소와 장난감 제조업체 간의 경쟁심화, 그리고 레고 놀이 시간의 감소 세 가지였다.

특히 닌텐도와 플레이스테이션 등 가정용 비디오게임의 등장과 PC 보급으로 인한 컴퓨터 온라인 게임의 등장으로 전통적 장난감 시장이 감소되었다. 또한 전통적인 장난감 시장이 급성장하면서 제조업체 간의 경쟁이 치열해지는데 특히 레고 경쟁사인 마텔, 해즈브로, 반다이가 중국에 제조업체를 세우면서 저비용 생산라인을 구축하게 되어 상대적으로 레고의 가격 경쟁력이 약화된다.

레고 주요 소비국인 선진국에서의 출산을 감소에 따른 소비자가 줄어드는 가운데, 블록 장난감 외에 공부나 다른 여가생활의 증가로 인해 레고 주요 고객층의 레고 놀이 시간이 감소했다. 즉각적인 만족감을 주는 장난감을 선호하는 어린이들이 늘어나서 레고제품의 시간 점유율이 대폭 감소하게 되었고 이에 따라 레고 그룹은 위기를 맞게 된다.

레고그룹의 2차 경영위기는 2000년대 초반에 닥친다. 레고는 조직 재정비 후 다방면의 사업에 진출하면서 많은 혁신을 이루고자 했지만 경영에 실질적인 도움이 되는 혁신이 이루어지지 않아 재무구조가 악화되어 제 2의 위기에 봉착하게 된다.

유럽을 중심으로 한 레고 테마파크의 확장은 많은 고객을 유치하였지만 테마파크를 건설하는데 드는 생산비용이 소비비용보다 증가하면서 적자를 보게 되었다.

레고의 새로운 신제품들이 기존 브릭과 호환되지 않으면서 많은 개발 비용을 들였음에도 불구하고 수익을 보지 못한 채 제품생산이 중단되어 결국 큰 손해만을 보게 되었다. 가령 레고는 다윈 프로젝트(Darwin project)를 통하여 레고 부품을 고해상의 3D로 바꾸어 디지털에 조합함으로써 레고 브릭의 디지털 구현을 시도했지만, 상당 금액의 투자 개발비만 소요하고 기존 제품과의 연계성이 부족하여 다윈 프로젝트는 실패로 끝난다.

게다가 기존 빌룬트 레고 디자인팀과 새로운 밀라노 레고 디자인팀 간에 상호소통의 부재 즉, 공유된 가치(Shared values)의 부재는 기업정체성에 큰 혼란을 야기했다. 2002년 라이선스 제품인 바이오닉스의 선전으로 일시적으로 매출이 증가하여 기업이 회생하는 듯 보였으나, 매출 목표 달성을 위한 상품의 과도한 출시로 불량품이 증가하게 되면서 매출이 급락했고 결국 적자가 발생하게 된다. 레고는 무리한 사업의 다각화로 인하여 추락하게 됐다.

2003년 레고그룹은 파산위기에 봉착하자 소유와 경영을 분리한 전문경영인 체제를 택했다. 그룹 오너 키엘은 파울과 프란체스코를 퇴진시키고 레고 CEO로 외르겐을 영입한다. 외르겐은 집중(Focus)-확장(Expand)-재정의(Redefine) 사이클을 토대로 레고그룹을 핵심사업으로 되돌린다.

외르겐은 2004-2005년 구조조정을 실시한다. 대규모 해고와 인력조정이 일어났으며 공급망 개선과 생산 아웃소싱, 자산매각이 이루어졌다. 고비용의 고장과 저수익이 나는 제품라인을 폐쇄했으며, 부품개수 감축으로 비용절감을 실시했다. 특히 비전통적인 레고 제품 라인을 제거함으로써 핵심사업으로 돌아가고자 했다.

외르겐은 직원들의 공통된 정체성 확립을 위하여 건강한 핵심사업의 정립 등 기업의 성장 방향을 제시한 공유비전(Shared vision)을 만들어 2004-2010년까지 실행에 옮겼다. 또한 외르겐은 어린이 고객 뿐 아니라 모든 연령의 팬덤을 형성하여 충성도가 높은 성인 레고 팬(AFOL: Adult fan of lego)의 교류채널을 확대하여 신제품 개발에도 참여시킴으로써 레고 개발에 소비자가 참여 할 수 있도록 하였다.

4. 레고, 브릭의 등장 전(Before)

1932년 레고의 창업자인 덴마크 목수 올레 키르크 크리스티안센은 초기에 나무를 깎아 블럭을 제작했다. 레고는 1940년대에 플라스틱을 이용한 대량 생산이 가능해지면서, 블럭 완구 계열에서 지금과 같은 독보적인 위치에 오르게 되었다. 부품의 표준화로서의 Brick이 등장한 것이다. 지금과 같은 형태의 블럭은 올레 키르크 크리스티안센의 아들 고트프레드가 고안했다. 고트프레드는 1963년에 레고 시스템의 10가지 기본 규칙을 제창했다.³⁾

1. 놀이의 가능성이 무한할 것
2. 남녀 아이 모두를 위한 것
3. 모든 연령의 아이들에게 맞는 것
4. 일년 내내 가지고 놀 수 있는 것
5. 아이들의 건강과 편안함을 고려할 것
6. 적당한 놀이 시간을 지킬 것
7. 발전, 환상, 창의력을 증대 시킬 것
8. 더 많은 놀이의 가치를 증폭시킬 것
9. 쉽게 보충할 수 있을 것
10. 품질이 완전할 것

‘부품(규격)의 표준화’를 모토로 삼는 레고 부품은 다양하다. 형형색색의 브릭 막대 바퀴 도르래 미니피겨 등으로 이루어져, 이러한 부품을 결합함으로써 모든 것을 만들 수 있다. 대표적으로 브릭과 플레이트 등이 꼽힌다. 브릭(Brick)은 레고로 무언가를 만들 때 가장 중요시되는 부품이다. 직육면체나 정육면체 모양으로 생겨서 물체의 형태를 만들 때 반드시 쓰인다.⁴⁾

레고 브릭에는 비밀이 하나 담겨 있다. 모든 브릭의 밑 부분보다 위 부분이 가늘다는 것이다. 사람이 육안으로 확인할 수 없을 정도의 차이지만 이러한 원리는 누구나 브릭을 쉽게 분리할 수 있도록 하기 위한 것으로 설계예술의 걸작으로 평가 받고 있다.

5. 레고, 브릭의 등장 후(After)

레고가 브릭을 등장시키고 이것이 완구업계에 퍼지면서 이후 아이들의 놀이 완구 문화는 바뀐다. 놀이의 본질을 통찰한 레고의 혜안이었다. 레고가 발견한 놀이의 네 가지 특징은 다음과 같다.⁵⁾

- 감시 Under the radar : 아이들은 어른(특히 엄마!)들로부터 벗어난 공간을 원한

3) 위키백과 ‘레고’ 검색결과. <https://ko.wikipedia.org/wiki/%EB%A0%88%EA%B3%A0>

4) 위키백과 ‘레고 부품’ 검색결과. <https://ko.wikipedia.org/wiki/%EB%A0%88%EA%B3%A0>

5) 레고가 밝혀낸 놀이의 본질. 이재용 저. 2015.02.03 <http://story.pxd.co.kr/m/991>

다. 자기만의 세계를 갖고 싶은 것이다.

- 위계 Hierarchy : 아이들은 등급과 서열을 좋아한다.
- 기술 습득 mastery : 아이들은 무언가를 마스터하기 좋아한다. 이를 위해 끊임없는 반복도 마다하지 않는다.
- 사회적 놀이 Social Play : 아이들은 사회적 놀이를 좋아한다.

사실 생각해 보면 아이들에게 놀이라는 것이 이것 말고 다른 것이 있을까 싶다. 결국 놀이라는 것은 끊임없는 반복과 경쟁을 통해 무언가를 배우고, 거기에 자기만의 세계를 구축하며 더 나은 평판을 얻게 되는, 즉 어른이 되는 연습이라는 레고의 논리다. 필자도 이에 동의한다.

실제로 컴퓨터 게임 등은 이러한 놀이의 본질을 대부분의 완구보다 훨씬 더 훌륭하게 구현하고 있다. 아이들이 열광하는 모바일/컴퓨터 게임은 훨씬 장기적으로 노력을 해 레벨을 올리고 주위 친구들에게 자랑할 수 있는 게임이다.

이러한 원리를 레고는 십분 활용했다. 물리적 접촉이 강점인 레고는 놀이의 본질을 추구한다. 시간에 쫓기지 않으면서 진정한 스토리와 등급, 서열을 고안할 수 있는 캐릭터들을 디자인하면서 이를 '다시 브릭으로'라고 이름 붙이게 된다. 가령 작은 레고로 더욱 복잡한 것을 만들어 볼 수 있게 하고, 레고 카페에서 저학년 옆에 고학년이 더 복잡한 것을 만들면서 옆의 저학년을 가르쳐주는 구조 말이다. 아이들은 어른들이 생각하는 것보다 더 '아이들'스럽다.

레고는 아이가 아이들 스럽게 스스로 생각의 차원을 넓혀 나가는 것을 브릭으로 도왔다. 어른에게는 과거 아이였던 시절을 떠올리게 만드는 경험을 제공했다. 이는 전통적인 브릭에 집중해 업그레이드하는 방식이었다. 레고는 그들이 가장 잘할 수 있는 일, 즉 레고 브릭과 그것으로 만들 수 있는 판타지세상에 집중했다.

남자 아이가 레고 브릭을 가지고 놀기 시작한 때는 2살부터였다. 처음에는 떼었다 붙였다만 반복했던 단순한 장난감이었다. 하지만 한 살 한 살 나이를 먹어갈수록 아이는 자신의 관심사를 레고를 통해 표현하기 시작했다. 브릭과 브릭을 길고 높게 연결하는데 그쳤던 아이는 새로운 조합과 브릭 조립을 통해 기차와 자동차, 성과 우주선, 마을과 복잡한 건물을 만들어낸다.

“아빠, 이건 우리 마을이에요!”

아들에게 자랑거리인 레고는 아버지와 아들을 이어주는 매개체가 됐다.

< 부 록 >

정품 레고 공장은 덴마크, 헝가리, 멕시코, 체코, 중국, 오스트리아에 있다. 현재 130개 이상의 레고 판매국에서 출시되는 테마는 아래와 같다.⁶⁾

시티 (City) : 1966년부터 출시되고 있다. 시티의 예전 이름은 타운,월드시티로 시티는 타운이라는 이름으로 시작하여 월드시티로 바뀐 후 2005년부터 시티라는 이름으로 출시되고 있다.

듀플로 (Duplo) : 작은 부품이 위험한 영유아를 위해 큰 부품으로 구성되었다. 1981년부터 출시되고 있다.

마인드스톰 (Mindstorms) : 지능형 로봇 시스템 장난감을 만들 수 있다. 1989년부터 출시되었다. 이 시리즈는 매우 기능적으로 만들어졌다. 마인드스톰 프로그램을 레고 사이트에서 돈을 내고 따로 깔아야 한다.

프렌즈 (Friends) : 소녀들을 위해 만들어진 시리즈로, 2012년부터 출시되고 있다. 이 시리즈는 여자들을 위한 레고라는 취지에서 출시되었다.

아키텍처 (Architecture) : 세계의 유명한 건축물을 만들 수 있다. 2008년부터 출시되고 있다. 유명한 건축가들의 건축물들을 직접 만들 수 있는 시리즈. 대한민국의 숭례문도 출시된 바 있다.

미니피겨 : 다양한 미니피겨를 소장용으로 출시한 브랜드이다. 2010년부터 출시되고 있다. 미니피겨 시즌 10에서는 기념으로 전 세계에 5000개의 골드 피규어를 전 세계에 보냈는데 인기가 너무 많자 5000개의 Mr.골드 피규어를 전 세계로 보냈다.

테크닉 (Technic) : 1977년부터 출시되고 있다. 이 시리즈의 부품들은 기존의 시스템브릭과는 많이 다르다. 대부분 파워펄션과 호환되도록 만들어진다. 또한 오토바이,비행기,트럭,중장비 등의 차량이 대부분이다.

우주 (Space) : 1978년에 처음 출시되었다. 클래식 스페이스, 블랙트론, 스페이스 폴리스 등의 시리즈가 있다. 2014년에 레고 갤럭시 스퀘드로 재출시 되었다.

크리에이터 (Creator) : 2003년부터 출시되고 있다. 이 시리즈는 매우 다양한 장르에서 다양한 세트 수를 보유하고 있다. 크리에이터는 3in1 모델과 Expert 모델이 있다.

닌자고 (Ninjago) : 닌자고 캐릭터를 레고로 만든 브랜드로, 2011년부터 출시되고 있다. 이 시리즈는 TV 프로그램으로도 방영을 해서 더 유명해 졌다. 하지만 TV에서 방영하는 것은 레고사에서 직접 제작한 것이 아니다.

6) 위키백과 '레고 테마' 검색결과. <https://ko.wikipedia.org/wiki/%EB%A0%88%EA%B3%A0>

스타워즈 (Star Wars) : 영화 스타워즈 에피소드 1~7를 레고로 만든 것으로, 레고 최초의 영화를 본떠 만든 제품이다. 레고 스타워즈는 7401제품 라이트세이버 결투가 최초이다. 그리고 레고 회사 부활에 역할을 했다. 1999년(에피소드1 개봉년)부터 출시되고 있다. 오리지널 삼부작과 연결되어, 요다의 비밀이야기, 드로이드의 모험 등이 만들어지고 있다. 여러 책들도 있다.

반지의 제왕 (The Lord of the Rings) : 영화 반지의 제왕 캐릭터를 레고로 만든 것으로, 2012년부터 출시되고 있다.

호빗 (The Hobbit) : 영화 호빗 캐릭터를 레고로 만든 것으로, 2012년부터 2015년까지 출시되었다.

닌자 거북이 (Teenage Mutant Ninja Turtles) : 영화 닌자 거북이 캐릭터를 레고로 만든 것으로, 2013년부터 2014년까지 출시되었다.

마인크래프트 (Minecraft) : 게임 마인크래프트를 레고로 구현했으며, 2012년에 레고 쿠소(현재 아이디어스) 시리즈로 출시되었고, 그 뒤 시리즈로 출시되고 있다.

슈퍼 히어로즈 (Super Heroes) : DC와 마블의 히어로 캐릭터를 레고로 만든 것으로, 2012년부터 출시되고 있다. DC코믹스와 마블로 나뉘어 있다.

디즈니 프린세스 : 디즈니 프린세스를 바탕으로 제작되었으며, 2012년부터 출시되고 있다.

심슨 : 애니메이션 심슨 가족을 바탕으로 만들어졌다.

바이오니클 : 토아라는 전설적인 존재들이 악당들을 물리치는 것을 바탕으로 2001년부터 2010년까지 출시되었다. 후속작은 히어로팩토리로 바이오니클 시리즈는 2015년에 재등장한다. 그리고 2015년부터 히어로 팩토리 시리즈의 부품을 이용한다.

넥소나이트 : 2016년 다시 출시된 캐슬 시리즈로, 스팀핑크가 추가되어있다. 나이트킹덤과 비슷하다.

아이디어스 : 아이디어스 홈페이지에서 창작자들이 올린 제품 중 10000명이 후원한 제품에서 다시 심사를 거쳐 창작품을 제품으로 만드는 시리즈이다. 2010년부터 출시되고 있다.