

레고 CEO 덴마크 닐스 크리스티안센

# 레고, 매년 60% 교체 ... AR 제품도 내놔 불황 모른다

〈증강현실〉

레고(LEGO)의 세계에선 상상과 현실의 구분이 무의미하다. 어린이에서 어른까지 누구든 레고의 블록만으로 자신의 세계를 세울 수 있어서다. '누구든지 자신만의 레고 스토리를 갖고 있다(Everyone has their Lego story)'는 말이 있을 정도다. 브랜드 가치만도 75억7100만 달러(약 8조8000억원)에 이르는 것으로 지난해 평가됐다. 장난감 회사 가운데 세계 최고다. 덴마크 레고를 요즘 이끄는 인물인 바로 최고경영자(CEO) 닐스 크리스티안센(53)이다. 한국 법인의 경영과 시장 상황을 파악하기 위해 한국을 방문한 그를 출국 전 중앙SUNDAY가 이메일로 단독 인터뷰했다.

-레고가 1932년 덴마크에서 탄생했다. 입맛이 순식간에 변하는 고객(어린이)을 상대하는 장난감 시장에서 80년 정도나 생존했다.

"2032년이 되면 설립 100년이 된다. 우리는 단순히 생존하는 데 그치지 않았다. 수십 년 동안 유기적 성장(M&A로 몸집을 불리는 방식이 아닌 자체 제품 개발과 판매로 이룬 성장)을 이뤄냈다."

**‘내일의 건설자’에게 영감 주자 원칙  
품질·안전 최우선, 세계 부모들 신뢰  
80년대 MIT와 협업해 디지털 접목  
AI 기술도 기존 레고 모델에 도입  
물리적 세계·온라인 연결고리 역할**

창립 87년, 브랜드 가치 8조8000억원  
-비결이 궁금하다.

"목적(비전)이 분명하다. '왜 우리가 존재하는가?'란 근원적인 질문에 우리는 아주 분명한 답을 갖고 있다. '내일의 건설자'들의 능력을 개발하고 그들에게 영감을 준다는 것이다. 그리고 품질과 안전을 최우선시하는 원칙이다. 덕분에 세계 부모들의 신뢰를 받고 있다."

-좀 더 구체적인 비결을 알고 싶다.

"레고엔 혁신 플랫폼이 있다. '레고 시스템 인 플레이(LEGO System in Play)'이다. 이 시스템 덕분에 끊임없이 혁신할 수 있다. 해마다 제품 포트폴리오 60%를 교체 가능한 이유다."

-회사 역사가 긴 만큼 여러 고비나 변곡점이 있었을 텐데.

"2000년대 초 위기를 돌파한 사례가 있다. 이때 핵심 경쟁력과 존재 목적이 무엇인지를 명심하는 게 중요하다는 사실을 깨달았다. 요즘 레고 구성원들은 각자 영역에서 경쟁력을 갖추고 있는 회사들과 협업 관계를 적극적으로 맺고 있다. 미국 영화사인 워너브러더스와 손잡고 찍은 레고 영화가 대표적인 협업 사례다. 이런 협업은 2000년대 초 위기 이전에는 불가능했다"

크리스티안센이 자세히 언급하지는 않았지만, 레고는 1999~2003년에 위기를 맞았다. 미국 경제전문매체인 비즈니스인사이드가 "거의 파산 지경이었다"고 묘사할 정도의 위기였다. 원인은 지나친 제작 비용이었다. 레고는 비용과의 전쟁을 치러 위기에 처해버렸다.

-요즘엔 어떤 리스크를 주시하고 있는가.

"오늘날 디지털은 레고 구성원들뿐 아니라 모든 사람의 화두다. 기업으로서 우리는 새로운 기술을 적극적으로 받아들였다. 이미 1980년대 미국 MIT 대학 미디어랩(Media Lab)과 협업했다. 그 결과 나온 혁신이 바로 마인드스톰(로봇을 만들고 프로그래밍할 수 있는 모델)이다. 이는 레고 역사에서 중요한 분수령이었다. 요즘 레고 모델 가운데 디지털 요소가 없는 경우는 거의 없다."

출천 레고랜드, 소송 등으로 답보상태

-요즘 한국 어린이들은 온라인 게임에 빠져들고 있다.

"어린이들이 레고 블록을 손으로 만지며 느끼는 즐거움은 계속 유지될 것이라고 나는 굳게 믿는다. 동시에 어린이들이 아주 부드럽게 물리적인 장난감과 디지털 세계 사이를 넘나들고 있는 요즘, 디지털 요소가 물리적 촉감을 느끼며 하는 레고놀이 강화해줄 것으로 본다. 물리적 세계와 디지털 영역 사이에 알맞은 연결고리를 만드는 일은 레고 앞으로 계속해야 할 일이다."



닐스 크리스티안센은 덴마크 공과대학에서 석사까지 공부한 뒤 프랑스 비즈니스스쿨인 인사이드에서 MBA 과정을 공부했다. 그가 2017년 레고 CEO로 취임하기 전에는 상업용 압축기 등 세계적 기계설비 제작회사인 만포스의 회장 겸 CEO를 10년 정도 맡았다. (사진 닐스 크리스티안센)

## 장난감의 상징이란 가치

단위:달러



-구체적인 예를 하나 들어주면 좋겠다.

"올해 내놓은 레고 히든사이드(Hidden Side)엔 증강현실(AR)이 적용됐다. 어린이가 손으로 만든 모델에 스마트폰을 비추면 (유령 등) 캐릭터가 뜬다. 이뿐 아니다."

-AI(인공지능) 시대는 어떻게 대처할 건가.

"AI는 무궁무진한 잠재력이 있다. 우리는 이미 AI 요소를 기존 레고 모델에 적용하고 있다. AI 기법을 이용해 문자로 이뤄진 조립설명을 시각장애인도 이해할 수 있는 오디오로 변환할 수 있도록 했다. 그런데 신기술을 도입할 때 우리에게 정말 중요한 점은 레고의 가장 중요한 고객인 어린이들을 어떤 해로운 것으로부터 보호하는 일이다."

장난감 시장 분석가인 리처드 고트리브글로벌로 이엑스퍼트 대표는 중앙SUNDAY와 전화통화에서 "레고뿐 아니라 하이엔드(고급) 장난감을 만드는 회사들이 갖고 있는 리스크 가운데 하나는 인구 노령화"라며 "고가 장난감을 살 수 있는 능력을 갖춘 나라의 어린이들이 줄어들고 있다"고 지적했다. 노령화가 디지털과 AI에 버금가는 위협요인일 수 있다는 얘기다. 이에 대해 크리스티안센은 "레고를 접하지 못한 어린이들이 아시아 지역에 여전히 많다"고 간명하게 대답했다.

-요즘 플라스틱 오염이 이슈다. 플라스틱으로 만들어진 레고를 살 때마다 부모들은 죄책감을 느끼곤 한다.

"레고 블록은 일회용 플라스틱이 아니다. 대를 이어서 쓸 수 있는 제품이다. 게다가 우리는 석유에서 나온 원료로 만든 플라스틱만을 사용하고 있는 게 아니다. 사탕수수에서 나온 원료로 만든 플라스틱을 활용하기 시작했다. 이미 레고 제품 1~2%가 사탕수수에서 나온 플라스틱으로 만들어져 있다."

-한국 시장은 어떤 곳이라고 생각하는가.

"여러모로 선진화된 시장이다. 디지털이 한국 사회와 심지어 어린이들의 놀이문화에도 통합돼 있

다. 한국 어린이들은 레고 블록뿐 아니라 디지털 장난감을 갖고 노는 데 아주 자연스럽다. 레고 히든사이드가 한국에 소개된 이후 아주 인기를 끌고 있다."

-한국이 글로벌 기업의 테스트 베드(신제품 1차 출시국)인 경우가 많은데.

"레고 입장에서 보면 세계 모든 나라가 독특함을 갖고 있다. 모든 나라의 시장이 테스트 베드다. 게다가 우리는 세상에서 가장 뛰어난 비평가를 갖고 있다. 바로 어린이들이다."

-그래도 한국 시장에 잘 맞는 제품이 있을 듯하다.

"한국이 중시하는 혁신과 노는 과정을 통해 자연스럽게 과학적 재능을 키워주는 레고놀이가 잘 어울리는 듯하다. 이는 놀이에 초점을 맞춘 올레 누리과정(3~5세) 개편안과 관련이 있다."

-한국 강원도 춘천에 세우려다 중단된 레고랜드는 언제쯤 문을 열까.

"레고그룹이 레고랜드를 소유하거나 운영하는 곳이 아니다. 멀린엔터테인먼트라는 회사가 레고랜드를 건설·운영한다."

멀린은 영국 회사다. 레고의 지주회사가 멀린의 일부 지분을 보유하고 있을 뿐이다. 춘천 레고랜드는 2011년부터 추진됐다. 하지만 각종 소송과 문화재 발굴 등의 우여곡절 탓에 아직 착공도 안 된 상태다.

-매출액이 2017년 이후 정체된 듯하다.

"2018년 회사 조직과 성과를 안정화하는 데 성공했다. 올 상반기 매출액은 한해 전 같은 기간보다 4% 정도 늘어났다. 장기적으로 꾸준히 성장할 수 있다는 자신감을 갖게 됐다."

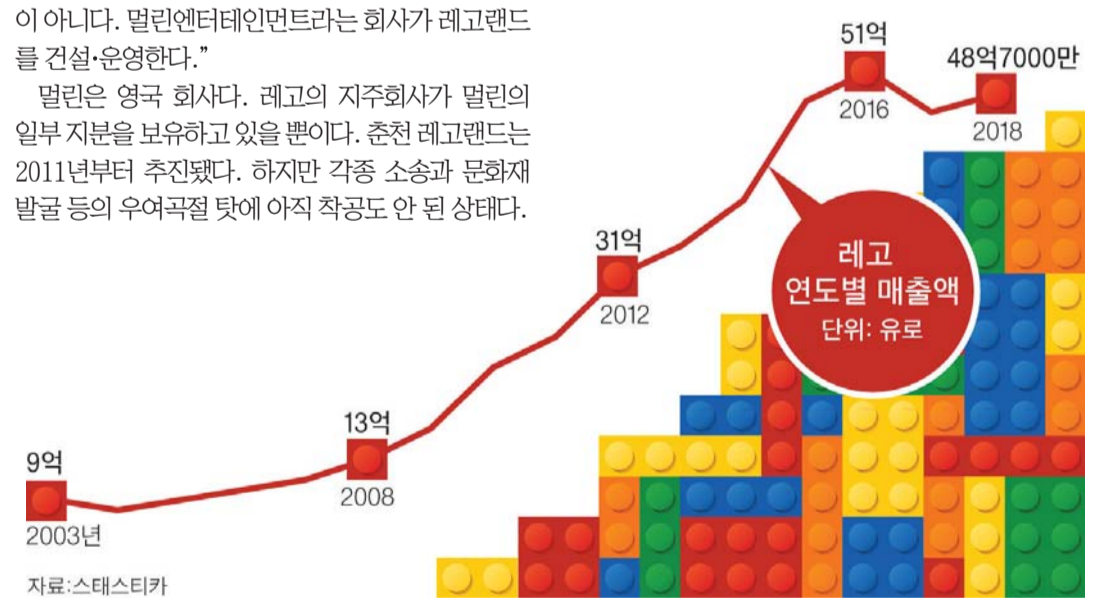
크리스티안센은 2017년 10월 CEO로 취임했다. 레고 매출액이 51억 유로(약 6조6000억원)에서 47억 유로로 약 7.8% 정도 줄어든 해였다. 미국 경제매체인 CNBC는 "재고가 너무 많이 쌓여 2017년에 헐값에 처분해야 했기 때문"이라고 보도했다. 크리스티안센이 취임투수로 등장한 셈이다.

-장난감 시장의 글로벌 리더 기업들을 이끄는 CEO로서 받는 스트레스 등은 어떻게 해소하는가.

"쉬는 때 가족과 시간을 보내는 것을 정말 좋아한다. 그런데 아이들이 최근 성인이 됐다. 덕분에 나만의 취미 시간을 좀 더 갖게 됐다. 내 취미는 골프다."

/중앙일보·강남규 기자 dismal@

〈광주일보와 중앙SUNDAY 제휴 기사입니다〉



## 최근 5년간 레고 대표 제품



2019년 히든 사이드 불가사의한 인터셉트 버스 3000 디지털 세대를 기념해 처음으로 증강현실(AR) 게임을 결합한 시리즈. 자료:레고

2018년 레고 60주년 세트 1970~90년대 올드 레고의 상징적인 제품 네 가지 미니-어저. 레고 60주년 세트 1970~90년대 올드 레고의 상징적인 제품 네 가지 미니-어저.

2017년 스타워즈 밀레니엄 팔콘 부품수 7500여 개, 완성품 길이 84cm에 이르는 장대함과 정교함을 갖춘 역대급 제품.

2016년 듀플로 세계의 동물 탐험 손이 작은 2~5세 아이들도 안전하게 가지고 놀 수 있도록 특별히 디자인된 시리즈.

2015년 클래식 크리에이티브 라지 박스 브릭이 1500개에 이르고 색상도 39가지에 달해 무엇이든 만들 수 있는 세트.