

«У меня есть семья дома и семья Lego»

<http://www.vedomosti.ru/business/characters/2017/01/10/672325-doma-i-semya-lego>

Как председатель совета директоров Lego Brand Group Йорген Виг Кнудсторп вывел Lego из кризиса

[10.01.2017Ведомости](#) Антон Осипов [Ведомости](#)



Председатель совета директоров Lego Brand Group Йорген Виг Кнудсторп

Chris Ratcliffe / Bloomberg

Йорген Виг Кнудсторп не только спас Lego от гибели, но и сделал ее опасным соперником крупнейшей компании по производству игрушек в мире – Mattel. Теперь же он ушел с поста гендиректора Lego Group ради того, чтобы решать стратегические вопросы развития бренда Lego во главе новой компании – Lego Brand Group.

В 2004 г. компания переживала настолько непростые времена, что впервые за 70 с лишним лет семья основателей решила сделать гендиректором не одного из родственников, а человека со стороны – Кнудсторпа. Он перетряхнул самые основы бизнеса фирмы. «Позиция [внутри компании] была такая: мы тут делаем величайший продукт для детей, так что не лезьте к нам со своими финансовыми целями», – жаловался Кнудсторп журналу Fortune. Теперь, пишет журнал, главная цель работников – заработать для компании прибыль. До этого Lego явно пренебрегала финансовыми соображениями ради педагогических. Например, долгое время не выпускала оружие и военную технику, хотя они явно пользовались бы гигантским спросом у мальчишек. Когда в 1999 г. обсуждался выпуск конструкторов по франшизе Star Wars, самые жаркие дискуссии у руководства вызвали отнюдь не ее финансовые условия, а вопрос, имеет ли компания моральное право писать на коробках слово «война».

С января 2017 г. Кнудсторп больше не директор Lego Group. Он возглавил совет директоров новой компании, Lego Brand Group. Его задача – вывести бизнес компании в новые сферы так, чтобы это

не привело к кризису, как в 2004 г. «Я одновременно буду заниматься и защитой, и развитием бренда, – объяснял он The Wall Street Journal (WSJ). – История Lego изобилует ошибками, и мы не планируем их повторять».

### **Метания юного Кнудсторпа**

Кнудсторп родился в 1968 г. в датском портовом городе Фредерисия. Он мечтал вовсе не о Lego, пишет FT. Мальчик просил подарить ему гоночную машинку или поезд. Но он появился на свет в семье инженера и учительницы. Родители посоветовались и решили: лучшее, что можно придумать для развития ребенка, – конструктор Lego. Тот и впрямь увлек юного датчанина.

### [Lego открыла в Китае свой первый завод в Азии](#)

В карьере Кнудсторп бросался то в одну сферу, то в другую. Метания начались еще в детстве, когда он захотел стать космонавтом. Семья до сих пор помнит, как ребенок заявил: «Если я смогу стать первым, кто долетит до Юпитера и никогда не вернется, я сделаю это!» (цитата по журналу Focus). Потом он решил сделаться режиссером, потому что любил кино. И в результате изучал экономику и специализировался на Восточной Азии в одном из крупнейших вузов Дании, Орхусском университете. Получив диплом, решил пойти по стопам матери-педагога и полтора года отработал воспитателем в детском саду. «Отец заметил, что там я обучился всему, что нужно знать о лидерстве. Кто мог управлять детсадовскими детьми, сможет руководить везде», – шутил Кнудсторп в разговоре с FT.

А затем юноша выбрал тихую академическую карьеру и уехал учиться на курсы MBA в британский Университет Кренфилда, а потом получать докторскую степень в США, в Массачусетский технологический институт (MIT). «Я любил учиться, любил учить и испытывал интеллектуальное любопытство. Студенты ломались ко мне на лекции», – объяснял Кнудсторп Focus. В 30 лет он сбежал от студентов в консультанты McKinsey. А в 2001 г. его переманили в департамент стратегии Lego. В ноябре 2003 г. он стал старшим вице-президентом, а в 2004 г., в возрасте 35 лет, – гендиректором компании.

### **Как сделать \$75 из \$1**

Секрет бизнес-модели Lego прост, пишет FT: возьмите пластик стоимостью меньше \$1 за 1 кг, сделайте из него конструктор и продавайте за \$75 за 1 кг. Как же компании удалось к 2004 г. загнать себя в ловушку?

### **Доморощенные герои круче Гарри Поттера**

Lego выпустила в 2015 г. около 72 млрд разнообразных деталек, 725 млн фигурок людей и животных и 675 млн колесиков, подсчитала FT. Компания не упускает ни одной возможности поднять продажи за счет чужих хитов. Она делала конструкторы по фильмам о Гарри Поттере, мультфильмам Disney (с которой у нее партнерство) вроде «Ледяного сердца», игре Angry Birds и т. д. На лицензионные конструкторы приходится примерно треть портфолио Lego, признал Кнудсторп в эфире CNBC в апреле 2016 г. Но у них один минус – необходимость отчислять лицензионные платежи. Поэтому Кнудсторп активно развивает собственных героев вроде ниндзя Ninjago или зверей из волшебной страны Чимы. «Из пяти лучше всего продающихся линеек Lego только одна лицензионная, Star Wars», – с удовольствием сообщил он NBC.

На конференции взрослых любителей Lego AFOLCon два года назад главный директор по маркетингу Lego Мэдс Ниппер вспоминал о жизни компании в 1999–2003 гг. (цитата по Business Insider): «Не было представления, во сколько обходится производство большинства кирпичиков и целых наборов. Самым шокирующим открытием стало то, что себестоимость электромоторов и деталей из оптоволоконной нити оказалась выше цены, по которой продавались наборы с ними <...> Также

было решено уволить многих дизайнеров, которые работали еще с конца 1970-х, и нанять 30 инноваторов – лучших выпускников лучших дизайнерских колледжей Европы. Они были великими дизайнерами, но, к сожалению, мало знали о специфике дизайна игрушек и еще меньше – о Lego. Номенклатура кирпичиков быстро выросла с 6000 до 12 000 с лишним, создав кошмар для служб логистики и хранения и дополнительную инфраструктуру, которая не давала выигрыша в продажах». Business Insider утверждает, что весь этот хаос Lego пережила только благодаря коммерческому успеху серий конструкторов Star Wars (выпускаются с 1999 г.) и Bionicle (выпускались в 2001–2010 и 2015–2016 гг.).

«Настоящей проблемой Lego было то, что они затеяли столько экспериментов в столь короткий период времени, что их возможности не поспевали за ними», – подводил итог Кнудсторп в интервью FT. А в разговоре с The Independent рассуждал: «Когда компания становится огромной, люди в ней начинают думать, что они гении. А раз так – можно ввязываться в любые другие бизнесы, потому что в конечном итоге мы же гениальны!»

Lego всю диверсифицировала бизнес: открывала тематические парки, шила одежду, выпускала компьютерные игры. Это, пишет WSJ, была та же ловушка, в которую попала в начале 2000-х Puma, решившая производить под своим логотипом все, что угодно, – от велосипедов до духов, но получившая лишь убытки и сконцентрировавшаяся на основном бизнесе.

### **Приказано выжить**

Чувствуется, что у Кнудсторпа за плечами опыт консультанта McKinsey, отмечает FT. Каждому из пяти этапов развития компании после прихода на пост гендиректора в 2004 г. он дает короткое и яркое название: «Выжить», «Стремиться к цели», «Дать волю росту», «Масштабировать», «Совершить прыжок» (последнее также игра слов: leap – скачок, аббревиатура LEAP – повышение эффективности лидерского мастерства. – «Ведомости»). А потом смотрит на журналиста и добавляет: «Вы уж извините за менеджерский жаргон», пишет FT.

Первые два года («Выжить») Кнудсторп посвятил тому, чтобы избавиться от непрофильных бизнесов. Парки развлечений Legoland в 2005 г. купила британская Merlin Entertainments Group за \$430 млн и 29,9% своих акций. Подразделение компьютерных игр было закрыто. Часть его сотрудников вернулись в Великобританию и стали работать на компанию Travellers Tales (с 2005 г. – TT Games, выпускает продукцию по франшизе), которая в партнерстве с Lego сейчас выпускает игры с ее персонажами, пишет Business Insider.

Какие-то представительства за рубежом закрыли, в других урезали штат. В 2004 г. в компании работало 7300 человек, два года спустя – 5300, пишет Fortune. В дизайнеры стали брать фанатов Lego, отбирая их с 2006 г. на соревнованиях для талантливой молодежи со всего мира. Кнудсторп приказал вдвое, до 12 месяцев, уменьшить время от начала разработки до запуска продукции в серию.

А еще Кнудсторп велел снизить разнообразие деталей для конструкторов. Эта установка особенно проявилась, когда в 2014 г. Lego создавала конструктор по мотивам телесериала «Симпсоны», пишет FT. У жены главного героя Мардж Симпсон высокая синяя прическа. «Это был весьма дорогой в производстве элемент, – вспоминал Кнудсторп. – Так что дизайнеру сказали, что [прическу] можно сделать [отдельной деталью], но остальной набор хочется видеть из стандартных элементов Lego».

### **Трудные этапы**

Вторую стадию реформ Кнудсторп в разговоре с FT относит к 2006–2008 гг. Изменения коснулись производства. Кубики делались в датском городе Биллунде, где находится штаб-квартира компании, в Швейцарии, США и Южной Корее. С помощью компаний-партнеров, Flextronics и

Sunoku, производство перенесли в страны с меньшей стоимостью труда – Польшу, Чехию, Венгрию, Мексику, оставив из прежних только завод в Биллунде. Да и там сократили персонал и выпуск вдвое, чем возмутили местную коммуны.

### Реальные кубики

Lego упрекали в том, что она могла бы и сама сделать интернет-игру, в которой надо было бы строить мир из кубиков. Однако Minecraft в 2009 г. изобрел швед Маркус Перссон. «Если вы очень хороши в написании книг, не факт, что вы окажетесь лучшим в деле превращения книги в отличный фильм. Вам нужен кто-то, чтобы снять кино <...> А в нашем случае – партнеры, которые могут перевести физический опыт Lego в цифровой», – говорил Кнудсторп FT. Так что Lego заработала на популярности Minecraft, выпустив конструкторы с фигурками из игры. Но Кнудсторп уверен – пусть весь мир уйдет в виртуальную реальность, Lego не изменит физическому миру: «Мы никогда не откажемся от материальных кубиков Lego. Мы уверены, что материальная игра крайне важна. А цифровую я рассматриваю как дополнительный опыт <...> Может быть, мы будем похожи на Nike, который старается продавать крайне материальные продукты вроде кроссовок или оборудования для гольфа, но может добавить приложение, помогающее улучшить вашу игру».

Перемены коснулись и рынков сбыта. Lego начала активно работать на рынках, где была слабо представлена, – в России, США, Китае и Бразилии.

На третьем этапе, в 2009–2011 гг., появилась уверенность, что бизнес вышел на устойчивый рост, рассказывал Кнудсторп FT и жаловался: «Вот только каждый раз, когда бизнес растет, возникают скрытые проблемы. Рост – это глазурь на возникающих проблемах».

Постепенно начали сворачиваться более ранние реформы Кнудсторпа, замечает WSJ. Снова стала расширяться номенклатура кубиков. В 2010 г. Lego опять занялась компьютерными играми, запустив многопользовательскую онлайн-игру Lego Universe. Через 18 месяцев, 31 января 2012 г., ее закрыли, уволив 115 человек. Платная версия игры стоила от \$7,5 в пересчете за месяц, что нормально для подобных игр, объясняет портал Gameg.ru, вот только аудиторией были дети, для которых это гигантские деньги. Неудивительно, что проект приносил одни убытки.

В 2009 г. производство стало возвращаться с аутсорса под контроль Lego. «Когда принимаешь решение в области дизайна, нужно, чтобы оно быстро отобразилось и на производстве», – объяснял Кнудсторп FT.

«Мы поняли, что нам нужно больше контроля <...> Около 95% продукции мы производим самостоятельно, – рассказывал Кнудсторп в 2015 г. в интервью [РБК](#). – Опыт с аутсорсингом оказался интересным и помог нам организовать производства в странах, где это дешевле. Обычно мы стараемся размещаться близко к заводам автопроизводителей, таких как Audi и Mercedes-Benz. Там есть хорошие технические возможности планирования и логистики».

### Проблемы нового типа



#### [Теперь конструктор можно покупать оптом для любых целей](#)

С окончания этапа «Выжить» в 2007-м до конца этапа «Масштабировать» в 2014 г. выручка Lego выросла в 3 раза с лишним, а чистая прибыль – в 7 раз, подсчитала FT. К 2012 г. выручка стала расти на 17% в год. Lego принялась всерьез теснить лидера рынка игрушек, американскую Mattel, выпускающую множество

брендов – от Барби и My Little Pony до трансформеров. В 2013 г. датчане впервые обогнали американцев по операционной прибыли – \$1,5 млрд против \$1,2 млрд, в следующий год – по чистой прибыли (\$950 млн и \$499 млн соответственно). С переменным успехом борьба идет до сих пор. Lego даже смогла вырваться вперед по выручке, но лишь в первом полугодии 2014 г. (\$2,03 млрд против \$2 млрд), благодаря выходу мультфильма «Лего.Фильм». А по итогам года американцы тогда безоговорочно обставили датчан: \$6 млрд против \$3,85 млрд.

По мере того как компания становилась успешнее, менялся характер проблем. В 2012 г. Lego выпустила конструктор для девочек Lego Friends и с удивлением обнаружила, что ее обвиняют в гендерной дискриминации из-за использования розового цвета. В 2014 г. компания заплатила штраф в 130 000 евро за попытку запретить немецким магазинам делать скидку на ее товары в два предыдущих года. А в 2015 г. компания отказалась поставлять свои кубики китайскому художнику-диссиденту Ай Вэйвэю, чтобы не вмешиваться в политику. Тем более что Lego строила в Китае завод, который официально открылся в ноябре 2016 г. Но разразился скандал на весь мир, пришлось объясняться: мол, принцип аполитичности компании был неверно истолкован топ-менеджментом.

Так что последний этап, «Совершить прыжок», начавшийся в 2015 г., Кнудсторп в разговоре с FT характеризует проблемами роста – чем больше компания, тем меньше внимания уделяют вещам, которые сделали ее успешной: «Речь о бюрократии, о трудностях масштабирования, поиска талантов и о том, как сохранить предпринимательский дух, став очень крупной компанией». Видимо, это будет одна из тем «на подумать» Кнудсторпу в новой должности.

### **Смартфоны убивают Lego**

Но основная проблема у Lego осталась та же, что и до назначения Кнудсторпа гендиректором: смартфоны и планшеты, в которые все глубже уходят из реального мира дети. «Станут ли дети играть в неvirtуальные игры в будущем? – рассуждал Кнудсторп на страницах Focus. – На 100% убежден, что станут <...> Дети не могут сидеть спокойно в школе, потому что их разум приказывает им двигаться».

«Одной из важнейших моих задач в ближайшие 20 лет будет приспособиться к процессам глобализации и перехода на цифру, не попасть в плен наших прошлых успехов и не оказаться связанным преждевременными решениями, которые ограничивают способность адаптироваться к тому, чего требует будущее», – говорил Кнудсторп журналисту FT.

И у него есть ряд идей. Lego уже пытается совместить два мира – виртуальный и реальный. Например, в программу Lego Dimensions можно загружать модели, реально построенные тобой из кубиков. Через месяц, 8 февраля, должно выйти продолжение «Лего.Фильм». А 21 февраля состоится официальный релиз компьютерной игры Lego Worlds, разработанной в партнерстве с Warner Bros. Interactive Entertainment. Это очередная попытка сыграть на поле Minecraft (компьютерная игра, в которой нужно строить объекты из блоков) и увлечь людей строительством мира из виртуальных кубиков.



Lego Group

#### **Производитель игрушек**

Совладельцы: Kirkbi A/S – инвестиционная компания семьи Кирка Кристиансена (75%), фонд LEGO Foundation (25%).

Финансовые показатели (2015 г.):

выручка – 35,8 млрд датских крон (\$5,2 млрд),  
чистая прибыль – 9,2 млрд крон (\$1,3 млрд).

Наибольший потенциал у Lego в цифровой сфере, уверял Кнудсторп WSJ и намекал, что у компании нет отбоя от желающих работать по франшизе. Между тем Lego всерьез думает над развитием образовательных игрушек, где программирование соседствовало бы со строительством из кубиков.

Кстати, к 2030 г. Lego должна найти экологичную замену пластику как материалу для кубиков.

Кнудсторп по-прежнему живет в городке Фредерисия, где появился на свет. Увлекается походами и чтением. Его жена – врач, у них четверо детей – два мальчика и две девочки. Их он зовет «моя персональная компания по исследованию рынка».

#### [Как спасали Lego и Hasbro, меняя стратегии развития](#)

Подводя итог 10-летию на посту гендиректора в разговоре с Focus, Кнудсторп вспоминал: «Когда я начинал здесь работать, то думал, что хорошо бы продержаться три года, я многому выучусь, а потом задумаюсь над тем, где проработать остаток жизни. Теперь же работа [в Lego] определяет всю мою жизнь <...> У меня есть семья дома и семья Lego, и это все места, где проходит моя жизнь. Не заговаривайте со мной о счете футбольных матчей или игре в гольф – у меня нет хобби за пределами этих стен. Просто нет времени <...> Вот уж не думал, что в 46 лет окажусь здесь».