



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

이 학 박사 학 위 논 문

# NBA 마케팅 전략을 통한 CBA의 SWOT 분석 및 활성화 방안 에 대한 연구



2018년 8월

부 경 대 학 교 대 학 원

체 육 학 과

尤元灯

이 학 박사 학 위 논 문

# NBA 마케팅 전략을 통한 CBA의 SWOT 분석 및 활성화 방안 에 대한 연구

지 도 교 수 김 용 재

이 논 문 을 이 학 박사 학 위 논 문 으 로 제 출 함.



2018년 8월

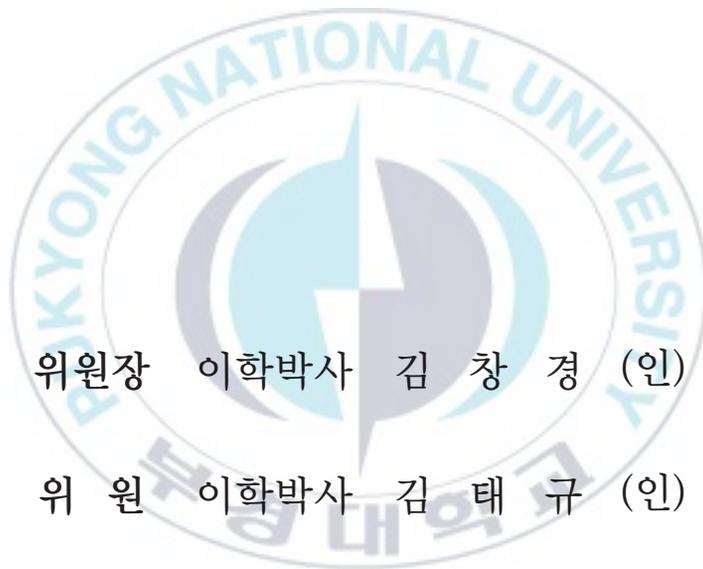
부 경 대 학 교 대 학 원

체 육 학 과

尤元灯

尤元灯(요원등)의 이학박사  
학위논문을 인준함.

2018년 8월 24일



위원장 이학박사 김 창 경 (인)

위 원 이학박사 김 태 규 (인)

위 원 이학박사 허 보 섭 (인)

위 원 이학박사 서 정 일 (인)

위 원 이학박사 김 용 재 (인)

# 목 차

I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	2
3. 연구의 문제	3
4. 용어의 정의	3
가. NBA [National Basketball Association]	3
나. CBA [中國男子籃球職業聯賽, Chinese Basketball Association]	3
다. SWOT [Strength, Weakness, Opportunity, Threat]	4
5. 연구의 제한점	4
II. 이론적 배경	5
1. 마케팅 전략	5
가. 마케팅 이론	5
나. 전과학 이론	6
다. 마케팅 커뮤니케이션 믹스 이론	7
2. NBA	8
가. 소개	8
(1) NBA브랜드 구성	8
(2) NBA브랜드 역할	12
나. 발전	13
다. 특성	15
3. CBA	17

가. 소개 .....	17
나. 발전 .....	17
다. 특성 .....	19
4. SWOT 분석 .....	22
가. SWOT 분석의 개념 및 절차 .....	22
나. SWOT 분석 기법 .....	25
5. 국내·외 연구현황 .....	27
가. 국외연구현황 .....	27
나. 국내연구현황 .....	29
<b>III. 연구의 방법 .....</b>	<b>32</b>
1. 문헌고찰 .....	32
2. 전문가 인터뷰 .....	33
3. 논리적 방법에 대한 근거 제시 .....	33
<b>IV. 연구결과 및 논의 .....</b>	<b>34</b>
1. CBA의 SWOT분석을 통한 전략 .....	34
2. CBA의 SWOT분석 .....	35
가. CBA 강점 .....	35
(1) 방송 마케팅 전략 .....	36
(2) 스타 양성 .....	37
(3) 완벽한 조직구조 .....	40
(4) 스타 농구 선수를 통한 상업화 운영 실현 .....	41
(5) 위임을 통해 상품개발 .....	42
(6) 브랜드 친화력을 강조 .....	44

(7) 브랜드 상품 프로모션 강화 .....	45
(8) 다양한 공익행사 .....	45
나. CBA 약점 .....	49
(1) CBA 조직체계 .....	49
(2) 노후화 된 기초시설 .....	50
(3) 수입과 지출 .....	52
(4) 협력 파트너 .....	59
(5) 브랜드 상품 .....	62
(6) 스타 브랜딩 .....	64
(7) 브랜드 프로모션 전략 .....	66
(8) 브랜드 양성 .....	69
(9) 현존 관리·운영 기제 개혁 .....	70
(10) 브랜드 부호 디자인 완성 .....	72
다. CBA 기회 .....	80
(1) 홍보 환경 .....	80
(2) 공익 행사 현황 .....	83
(3) 미디어 협력관계의 강화 .....	84
(4) 멀티미디어 작업 .....	86
(5) 협력관계 .....	86
(6) 리그 브랜드 차이점을 강조 .....	87
라. CBA 위협 .....	90
(1) 경기 브랜드 양성면 .....	90
(2) 자매체(自媒体) 관리 .....	93
(3) 리그 브랜딩 강화 .....	95

V. 결론 및 제언 .....	102
1. 결론 .....	102
2. 제언 .....	104
참고문헌 .....	105



## 표 목차

표 1. CBA 수년 간 명칭에 대한 변화 .....	18
표 2. 리그 구단의 브랜드 명칭 .....	19
표 3. SWOT분석 .....	24
표 4. SWOT분석기법 .....	26
표 5. SWOT분석에 의한 마케팅전략 .....	35
표 6. 중국내에서 NBA 경기를 방송하는 방송국의 수 .....	36
표 7. NBA가 양성한 중국 농구 스타 선수의 통계 현황 .....	37
표 8. 2016년 CBA 본토 선수 순위 앞 5명의 연봉 통계 현황 .....	56
표 9. 표9. NBA와 CBA일부 스폰서기업의 현황 .....	62
표 10. NBA와 CBA 시청 경로 분석 .....	69
표 11. CBA의 다른 이름의 검색 조회 현황 .....	73
표 12. CBA가 사용했던 브랜드 슬로건 .....	75
표 13. CBA 관람 동기 .....	79
표 14. 2014 - 2015 경기 시즌때 중국 남자 농구 프로 리그 일정표(一) .....	96

## 그림 목차

그림 1. 비교 분석 현황도 .....	16
그림 2. SWOT분석과정 .....	23
그림 3. 농구팬의 성별 비례 .....	76
그림 4. 농구팬들의 연령 구성도 .....	77
그림 5. 농구팬들의 학력 구성도 .....	78



# Brand development strategy on CBA sports game based on NBA marketing strategy

You Yuandeng

Department of Physical Education, The Graduate School,  
Pukyong National University

## Abstract

In recent years, with the rapid development of sports industry, professional sports events have also been more and more people's attention. As the world's fans welcomed the League of professional events, NBA after more than 60 years of marketing, the successful completion of the international sports event brand image shaping, has become a professional event brand promotion leader. In just over 20 years, NBA has a solid fan base in China, and occupies a compelling market share. In the Chinese sports market, to be linked with NBA professional sports leagues to be CBA. But for now, although CBA has a certain influence and reputation, but there is a lack of market development and promotion of marketing science is not a significant problem. So for CBA speaking, NBA is not only a strong competitor to develop their own market, it is worth learning the success of their own brand competition.

Considering the above problems, the marketing theory, communication

theory and integrated marketing communication theory based on the theory, and the use of literature, expert interview and logic analysis, marketing strategy of NBA is studied, in order to summarize the experiences and methods for CBA in sports brand cultivation from.

Through the study, we can find that NBA in the global market and the Chinese market for brand marketing, combined with the actual situation of the market to adopt a different marketing strategy. But on the whole, NBA pays attention to the cooperation with the media and the brand building, and attaches importance to the establishment of public relations management and brand image. Compared to NBA and CBA in China, the promotion of marketing can be found, NBA has a sound organization, the organization of CBA there are problems of operation and management confusion, so that hinder the market operation of CBA. In the development of the market, take the NBA system made the game very ornamental, and CBA by the number of teams and competition and other factors, although the system is similar to NBA, but the game is still a certain gap with NBA. In terms of ticket revenue, partners and brand product development, CBA Club imbalances exist, the number of sponsors and brand products less, the smaller the situation, can not compete with NBA. In terms of business strategy, NBA has taken a perfect game, Star building strategy, and in public welfare activities and brand communication to achieve successful operation. In comparison, CBA is affected by the management system, funding and personnel training and other factors, failed to provide fans exciting events and influential players, to carry out public welfare

activities is a mere formality, so as to better complete brand image dissemination. Considering these factors, and the NBA brand shaping and promotion strategy for reference, this article from the media channels to expand, "Star" campaign, market cooperation, product development, brand building and exciting events in the public service activities carried out in the six aspects of the CBA brand cultivation strategies carried out in-depth analysis and discussion, hope to reform CBA the existing management system and improve the quality of the league, to complete the localization and the development of the brand competition accurately, and through a number of ways to strengthen the competition of brand promotion, so as to build a complete China characteristics of CBA sports brand, then the brand to the world.

**Key word : NBA, promotion marketing starategy , event brand cultivation, enlightenment**

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성

국가 경제가 급성장하고, 인류 문화가 발달 되면서 스포츠 경기는 전 세계적으로 점차 발전하고 대중들의 관심과 사랑을 받고 있다. 스포츠는 교육, 정치, 경제, 대중매체, 종교와도 밀접한 관계를 갖는다.

4년마다 열리는 전 세계인의 스포츠 축제인 올림픽 경기는 전 세계인들에게 스포츠에 대한 관심과 애정을 불러 일으켜 준다. 이렇듯 스포츠는 경제적, 사회적, 문화적으로 미치는 긍정적인 파급효과는 크다고 할 수 있다. 이러한 스포츠의 장점들을 부각시켜 스포츠에 대한 연구들이 활발히 이루어지고 있다. 스포츠 경기에 대한 연구는 스포츠 시장의 새로운 화두로 떠오르고 있다.

대표적인 스포츠 NBA는 자신들의 독특한 경영 철학과 수단을 이용하여 NBA를 발전시켜왔다. 그 과정에서 엄청난 경제적인 파급효과를 얻었고 브랜드 마케팅에 성공하였다.

NBA는 모든 농구 선수들이 선망하는 무대이다. 이것은 우수한 마케팅 전략과 지속적인 노력으로 이루어낸 업적이라 할 수 있다. 이러한 마케팅 전략은 중국의 CBA(중국프로농구협회)의 활성화 방안을 모색하는데 많은 도움을 줄 것이라 사료된다.

따라서 CBA가 활성화 방안을 모색하기 위해서는 중국의 CBA만의 현실적인 방법을 활용하여 중국 농구의 스포츠 산업 발전을 촉진시켜야 할 것이다.

그러므로 본 연구는 CBA의 발전을 위하여 필요한 SWOT 분석을 통하여 CBA의 조직체계와 기능을 새롭게 설정하여 효율적이고 합리적인 운영 방안을 제시하고 그로 인하여 CBA의 발전을 위한 기틀을 마련할 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 목적

경제 글로벌화의 영향을 받아 스포츠 경기에 관련된 경기가 많아지고 NBA가 자연스럽게 각 나라 스포츠 경기의 참고할 대상이 되었고, 마케팅 이념이 각광을 받아 마케팅 업계 관계자들의 호평을 받았다. NBA의 마케팅 전략이 이렇게 큰 각광을 받을 수 있는 원인은 NBA가 마케팅의 강도를 높여, 마케팅 방법을 연구하고 발전시킨 결과물이다. 이에 반해 CBA가 농구의 저변확대와 세계적인 이슈를 갖지 못하는 이유는 마케팅전략의 실패가 원인이기 때문이다. 현재까지 중국은 CBA의 대한 연구가 전문적으로 활성화되지 않았고, 중국내에서 발전전략을 억제해왔다고 볼 수 있다. 그래서 마케팅의 시각으로 출발하여 양자 간의 공통점과 차이점을 분석하고, 마케팅전략이 순조롭게 진행할 수 있도록 기반을 마련하는데 있다.

따라서 본 연구의 목적은 침체된 CBA의 변화에 대한 흐름을 능동적이고 합리적인 대처 방안과 전략적인 비전을 제시하기 위해 전략적 경영방법의 일환으로 SWOT분석 “강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat)”을 통한 현황 분석과 문제점을 파악하여 마케팅전략을 효율적이고, 합리적인 활성화 방안을 제시하는데 있다.

### 3. 연구의 문제

본 연구는 상기 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 연구의 과제를 설정하였다.

첫째, NBA와 CBA의 마케팅전략에 대한 문헌고찰

둘째, SWOT분석을 통한 CBA의 현황분석 및 경영전략의 문제점 파악

셋째, CBA의 마케팅전략을 효율적이고, 합리적인 활성화방안 제시

### 4. 용어의 정의

#### 가. NBA [National Basketball Association]

미국의 프로농구협회를 뜻하는 영문의 머리글자를 딴 약칭으로, 일반적으로 이 단체가 주관하는 프로농구 리그를 통칭한다. 1946년 창설되었으며, 미국 29개 팀과 캐나다 1개 팀의 30개 팀으로 이루어져 있다.

#### 나. CBA [中國男子籃球職業聯賽, Chinese Basketball Association]

중화인민공화국의 프로농구 리그 이름이며 중국 농구를 관장하는 기구이다. 1995년 설립되었다.

#### 다. SWOT [Strength, Weakness, Opportunity, Threat]

전략적 경영 방법의 일환으로 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat) 등의 4요소를 바탕으로, 강점과 약점을 발견하고, 기회와 위협 요인을 찾아낸 뒤, 강점은 활용하고 약점은 극복하고, 기회는 활용하고 위협은 최소화하여 마케팅 전략을 수립하는 전략이다. 이는 경영전략 중 환경 분석을 하는 방법이다.

#### 5. 연구의 제한점

본 논문은 다음과 같은 연구의 제한점을 두고 있다.

첫째, 본 논문은 문헌고찰에 의한 이론적인 면으로만 CBA의 경기 및 활동의 전개현황에 대해 마케팅 전략 등을 SWOT 분석방법으로 분류하고 연구하여 자료 수집과 분석에 한계가 있을 것이다.

둘째, 본 논문은 CBA의 조직적 구조, 제원, 인력, 규모, 예산 등이 참고 문헌과 연구 자료의 수집과 분석이 제한적이어서 차이가 생길 수 있고, 선행연구의 부족으로 인하여 객관적이지 못하다.

셋째, 본 논문의 활성화 방안은 일반적인 문헌고찰의 이론으로 CBA의 완전한 활성화 방안 분석으로 볼 수 없을 것이다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 마케팅 전략

본 연구는 CBA의 조직 및 기능을 SWOT 분석을 통하여 파악하고 문제점을 진단하여 급변하는 농구 문화의 흐름에 능동적이고 효율적으로 대처할 수 있는 방법을 제시하는 것이다.

#### 가. 마케팅 이론

20세기 초부터 정립된 마케팅 이론은 미국 경제환경에 의해 미국 시장에서 판매활동으로 제시되었다. 판매는 상품가격책정, 판촉, 유통과 서비스 전략에 맞게 계획을 세우고 실현하는 과정이다. 개인 및 조직의 목표에 맞게 교환과정을 완성시키는 창조이다. 이 과정 중에 마케팅전달 교류기능을 중점을 두어야 하고 소비품은 소비자에게 전달할 수 있게 보장해준다. 이외에 일부 학자가 다른 각도로 마케팅에 대해 정의하였다. 그들이 말하는 마케팅이란 인류와 사회를 만족시키는 도구로 시작한 경제활동이다. Philip Kotler 등 학자들은 ‘마케팅 활동의 전개는 인류 간에 잠재한 물물교환의 욕망부터 시작한 것이다.’ 라고 하였다(科特勒, 俞利軍. 2003). 미시적 차원에 마케팅은 기업이 일정한 수단을 써서 상품 및 서비스를 유통시키는 활동으로 해석할 수 있다. 기업 관점에서 봤을 때 마케팅은 기업의 중요한 직무이고 마케팅을 통해 소비자의 욕망과 욕구를 만족할 있는지 확인하고 소비자의 수요량에 대하여 추측하고 확인한다. 동시에 기업의 발전을 촉진

시킬 목표시장을 선정하고 목표시장에 제공할 서비스 상품과 노동자의 임금 계획방안의 제정을 정립시킨다.

1953년 닐 보든(Neil Borden)이 마케팅 믹스 전략을 제시했다. 이 전략은 시장 수요가 마케팅 요소 및 변수의 영향을 받는다는 문제에 대해 반영했다. 일부 시장 반영을 얻기 위해 기업은 각 요소를 비교적 합리적으로 결합시켜 시장 수요를 만족시켜 최대의 이윤을 얻는다. 1960년 제리 맥카시(Jerry McCarthy)가 저명한 4P이론을 제안했다. 이것은 상품, 가격, 판매경로, 판촉이론이다. 핵심이 된 마케팅 믹스 방법은 마케팅 관리론의 기초가 되었다. 시장 경제 발전이 포화상태에 이른 현 단계에 고객의 소비행태가 더욱더 개성화 및 감성화로 변해간다. 이 발전 추세에 영향을 받아 서양의 학자들은 고객의 관점에서부터 마케팅 분석을 진행했고 4C이론을 탄생했다. 4C이론이란 고객구매편리성, 고객 소유 및 욕망, 고객원가 및 비용이다. 4C 이론은 마케팅 커뮤니케이션 믹스 이론의 핵심 부분으로서 공상업체와 마케팅 커뮤니케이션의 이목을 끌었다. 비교하자면 4P이론은 기업을 중심으로 하고 4C이론은 고객을 중심으로 한다. 시장 경제 조건하에 4C이론은 '고객을 중심으로'하는 마케팅 이념과 더 부합한다. 지난 세기 90년대 릴레이션십 마케팅 이론에 의해 4R이론을 제시했다. 즉 관련, 관계, 반연, 투자수익률이다. 4P이론에 의해 6P이론을 제시하고 공중관계 및 정치권력 두 개 내용을 추가했다. 사회 경제 꾸준히 발전하면서 6P이론은 마케팅 실천에 중요한 영향을 초래했다.

## 나. 전과학 이론

1930년대부터 시작된 전과학은 학문의 외곽에서 사회 학문과 밀접한 관

계를 가지고 있지 못하였다. 그러한 시점에서 미국 학자들은 다른 관점으로 전과학 이론에 대해 연구를 전개했다. 다양한 전과 패턴을 제시하여 수학기공식으로 표현하거나 문자로 표현하거나 그래픽으로 표현했다. 다양한 패턴을 사용하여 다양한 정보유통에 대해 해석을 가능하게 하고 정보유통과정 및 효과의 분석을 완성을 통해 미래 정보 유통 형식에 대한 예측을 실현한다. 최초 단계에 5W패턴, "게이트키퍼" 개념과 직능전과 이론은 계속적으로 제시하고 있다. 비교해보면 5W패턴의 영향력이 가장 크고 전과학의 연구 범주와 기본 내용을 정했다(張貴敏, 2006). 5W패턴이란 누구, 무엇을 말하는지, 어떤 경로를 통해, 누구에게, 어떤 효과를 얻는 것이다.

#### 다. 마케팅 커뮤니케이션 믹스 이론

핵심이론으로 봤을 때 마케팅 커뮤니케이션 믹스 이론은 기업 내·외부 자원을 재통합시킨다. 그리고 기업의 생산활동과 시장활동에 맞게 재구조화한다. 동시에 모든 적극적인 요소를 동원하여 기업의 통일된 전과 목표를 실현시킨다. 이 이론은 기업이 고객과 가능하도록 더 많은 접촉을 해야 한다는 것을 강조한다. 접촉점을 이용하여 기업의 확실한 이미지를 전과한다. 글로벌화 및 과학화의 추진으로 마케팅 커뮤니케이션은 다양한 경영 전략을 통합하는 방향으로 발전하고 있다. 기업이 경영 활동을 할 때 외부에서 내부로 연결하는 전략의 관점을 기초로 통합하고 실현하여 전과에 영향을 미쳐서 그에 관련된 사람들 간에 유효한 커뮤니케이션을 확보한다. 전략 실시 과정 중에 마케팅 커뮤니케이션 관리자를 주체로 하여 다양한 유통 수단 및 방법을 명확하게 인식이 필요하다. 예를 들면 직접반응광고, 판매 공동 관계 등 부가가치를 지닌 수단으로 사용하고 명확한 정보를 제

공하도록 하고 전파의 영향력을 극대화시킨다. 오피니언의 관점으로 봤을 때 마케팅 커뮤니케이션 믹스전략을 세우는 것은 오피니언 행위에 직접, 간접적인 영향을 미친다. 각자의 마케팅 커뮤니케이션 믹스 이론을 결합하여 일부 학자들은 각자의 이론모형을 제시했다. 그 중에서 Tom Duncan가 제시한 'IMC등급패턴'의 모형은 이미지통일, 정보일치, 좋은 리스너와 세계공민 4등급으로 구성한다. 핵심은 마케팅과 커뮤니케이션 각 등급의 통합을 공동 실현하는 것이다. 그래서 이 모형은 전파학을 지향으로 브랜드 관리를 최종목표로 마케팅 모형을 구축하고 기업에 브랜드 경고한 경쟁력 기반을 확립을 위해 경로를 제공해준다. 그래서 CBA 체육경기 브랜드 양성문제를 연구할 때 이 모형을 빌려 연구할 수 있다(曾凡華, 張炜. 2012). 이외에 Moore, Thorson가 5단계의 모형구축이론을 제시했다. 즉 목표소비자선정단계, 순환구매단계, 목표시장분할에 맞게 미디어 계획을 확립 단계, 자원 통합 단계와 평가방안단계다. 이 모형은 소비자행위 요소에 의해 순환구매문제에 대하여 탐구했다.

## 2. NBA

### 가. 소개

#### (1) NBA브랜드 구성

브랜드는 복잡한 상징이다. 그것은 한 제품 혹은 기업의 속성, 이름, 포장, 가격, 역사, 그리고 광고 방식을 포괄하는 무형의 집합체다(David Ogilvy). 그래서 브랜드는 단순한 상품이 아니라 그것과 관련된 인지와 무

형재산도 포함되어 있다. NBA의 브랜드를 보자면 경기를 핵심 상품으로 하고 있으며, 그 속에서 NBA만의 독특한 문화를 형성 하였다. 문화 내용을 살펴보자면 관중, 코치, 농구선수 및 심판 등 여러 형태로 구분되어 있다. NBA의 브랜드는 스폰서, 조직 이미지, 언론매체 등 수 많은 것들과 관련 되어있다. 총체적으로 보자면 브랜드는 현성(顯性)요소와 은성(隱性)요소로 구성해야 한다. 현성요소는 가견성(可見性)과 외재성을 지니고 은성요소는 감각자극성을 지닌다. 우선, NBA란 명칭은 바로 현성 브랜드 요소이다. NBA는 사실상 미국 남자 농구 프로 리그, 전국 농구 협회와 미국 프로 농구리그의 약칭이다. NBA는 농구공을 드리블하는 농구 선수의 모습을 로고로 정했다. 로고에 있는 선수의 모델은 농구 선수 제리 웨스트다. 농구공을 드리블하는 동작은 제리 웨스트의 드리블 순간의 실루엣이고 제리 웨스트는 LA레이커스 팀의 전설적인 가드였다. NBA의 로고는 파랑색, 빨강색, 그리고 흰색 세 종류의 색으로 구성된다. 제리 웨스트의 실루엣이 담긴 이 로고는 NBA의 공식적 홍보 자료에 가장 대표적으로 사용되기 시작했다. 명칭과 로고 외에 NBA만의 슬로건도 그들만의 독특한 문화전파 기능을 지니고 있다. 80년대부터 'I love the game'이라는 구호는 수 억만 농구팬들의 마음을 사로잡았다. 이 구호를 빌려 NBA는 브랜드의 이념과 정신을 충분히 표출했다. 하지만 그 후 NBA의 발전 과정 중에서 심판을 매수하여 경기를 조작하거나, 선수들 간의 경기점수 조작사건으로 인해 NBA의 명성에 금이 가게 되었다. NBA의 명성을 되찾기 위해 NBA는 'where amazing happens' 라는 구호를 만들었고 농구팬들에게 기대감과 호기심을 만들어 주기에 충분 하였다. 2012년에 NBA는 또 다시 'big things are coming' 라는 슬로건으로 바꾸었다. 이 슬로건을 통해 NBA의 노장 선수들이 아직 힘이 넘치고 건재하다는 것을 전달하고자 했다.

그 다음은 브랜드 구성 요소에 위와 같은 언론을 이용한 것이 존재한다

면, 경기 그 자체와 관객, 경기장 그리고 선수들 역시 NBA의 중요한 브랜드 구성 요소들이다. 그 중에서 경기 그 자체는 NBA의 핵심 가치 상품이다(宗永怡, 2015). NBA의 경기는 선수들의 기량과 플레이 방식 모두 다 높은 수준을 보인다. 그래서 NBA의 경기는 그것을 지켜보는 관중들과 대중들로부터 흡인력을 가지고 있다. 경기의 질을 확보하기 위해 NBA가 기본적인 경기 규칙을 만들었다. 공격과 수비방면에 트랜지션의 속도를 높이기 위해 NBA가 24초 공격규칙을 만들었다. 이로 인해서 경기의 질이 높아졌다. 또한 경기 결과의 예측 가능성을 줄이기 위해서 NBA는 NBA에 속해 있는 각 팀의 선수들의 영입비용과 선수 활동비에 제한제도를 만들었다. 이 제한 제도를 통해 각 팀은 실력의 균형을 유지할 수 있다. 구체적으로 말하자면 각 팀의 현직 선수들의 영입비용 총합이 정해진 액수를 넘으면 안 된다는 제도다. 각 팀의 스타 선수의 수가 다른 팀에 비해 과도하게 많아지는 것을 방지하기 위해서다. 그리고 각 팀이 의도적 경기에서 지는 것을 방지하기 위해 NBA는 지난 시즌에서 성적이 가장 나쁜 세 개의 팀에게 한명씩 총 세 명의 엘리트선수를 투입시킨다(林雅熙, 2013). 이를 통해 NBA의 여러 팀들은 실력의 균형을 유지하는 것이다. NBA가 끊임없이 연구와 분석을 하여 그것에서 얻어진 데이터와 경험을 결합하여, 체계적인 연맹관리를 통해 NBA만의 우수한 경기 규칙을 만들어냈고 경기에 대한 매력을 확보했다. NBA는 해마다 그 해의 슈퍼스타 선수로 NBA의 홍보 모델을 정한다. 예를 들어 Jabbar, Jordan, James, Kobe 등의 슈퍼스타들이 뛰어난 기술을 가지는 것 외에도 뛰어난 자기만의 매력을 가지고 있기 때문에 전 세계의 농구 팬들에게 관심을 받았다. 언급한 바와 같이 90년대에 마이클조던이 전설적인 기술과 그만의 매력적인 미소로 전 세계의 이목을 끌었다. NBA의 해외 시장 확장에 혁혁한 공적을 남겼다. 이런 슈퍼스타선수들은 각 나라의 농구팬들에게 관심을 받는 것 외에도 수많은 언론매

체와 광고업계, 스포츠 에이전시 등에게도 많은 관심과 애정을 얻을 수 있다. 이로 인해 슈퍼스타 선수들은 NBA의 브랜드 영향력을 높일 뿐만 아니라 방대한 경제 수익을 가져올 수 있다. 이러한 점을 놓치지 않고 NBA에서는 NBA에 속해있는 실력이 있는 농구 선수들을 스타선수로 만들기 위해 전면적으로 퍼블릭 릴레이션 교육 과정을 개발했다. 이 과정을 통해 선수들의 홍보를 진행하고 스타 선수들에게는 그들이 언론과 대중 그리고 공공장소에서의 지켜야 할 행동이나 소통하는 방법 등을 교육하는 것이다. 경기 시즌에는 빈번하게 기자회견을 통해서 언론에 노출을 많이 시키고 있으며, 경기 시즌이 아닌 시기에 NBA가 스타선수들을 각 지역에서 이루어지는 봉사활동에 참석하거나, 그 지역의 농구 발전을 위해 농구교실 등을 오픈하여 일일 지도를 하게 하기도 한다. 이를 통해 NBA는 청소년들뿐만 아니라 대중들에게 건전한 이미지를 심어주게 되었고, 선수들의 홍보효과도 얻을 수 있었으며 결론적으로 NBA는 대량의 스폰서를 확보했다. 뿐만 아니라 NBA는 운동선수만을 구성한 것은 아니다. NBA는 정상적으로 경기 및 공연 등을 진행하기 위해 NBA의 각 팀이 있는 각 도시에 농구경기장을 건설하였다. 다년간의 발전을 거쳐 NBA는 끊임없이 선진적 기술을 흡수하여 농구 경기장의 건설과 업그레이드를 진행해왔다. 선수에게 최상의 경기 환경을 만들기 위해, 관중들에게 최상의 관람 환경을 제공하기 위해 NBA는 온 힘을 기울였다.

농구 경기장을 디자인할 때 NBA는 '서비스 업데이트'의 실현을 강조한다. 농구팬 및 선수에게 전면적인 서비스를 제공하기 위해서이다. 농구 경기장에 전광판을 설치해놓은 것 역시 매우 좋은 효과를 거둘 수 있었다. 이런 전광판을 이용해서 팬들은 경기 슬로 모션 재생 화면을 볼 수 있고 경기장에 있는 관객의 모습을 카메라로 비추어 주거나(林梓棟, 2015), KISS TIME 등과 같은 여러 이벤트를 함으로써 관객과의 거리를 한층 더

줄이는 역할을 해나갔다. 이런 경기장내 설치된 전광판은 이후로 여러 행사나 다른 스포츠에도 사용되고 있다. 예를 들면 농구뿐만 아니라 그 외의 모든 스포츠 경기장에도 현재는 전광판이 설치되어 있으며, 현재에는 전광판은 경기장에 있어서 매우 중요한 구성 요소이다. 또한 NBA는 소속되어 있는 각 팀들에 그들의 이미지를 담은 마스코트를 만들게 하였다. 이로 인해 NBA의 모든 농구팀은 각자의 특색 있는 마스코트를 가지고 있으며, 마스코트는 대체로 각 지역의 희귀한 동물이거나 각 팀의 이름과 관련된 동물들로 표현되어 지고 있다. 경기 하프타임 때 각 팀의 마스코트들은 각 팀의 유니폼을 입고 공을 패스하는 동작과 덩크슛 등 고난도 동작을 연출한다. 각 팀의 응원단도 응원공연을 하고 있으며, 이러한 그들의 노력으로 각 팀의 마스코트와 응원단의 응원공연은 NBA경기의 중요한 부분이 되었고 농구경기를 보러 온 관객이나 대중들에게 큰 인기를 끌게 되면서 경제적인 효과도 함께 얻을 수 있게 되었다. 이 외에 NBA의 홍보영상도 NBA의 특유한 문화가 되었다. 예를 들어 Jordan의 놀라운 스피드, Carter의 매력적인 풍차 덩크슛, 야오밍(姚明)의 태극권 슛 등 모두 다 농구 팬들의 가슴을 불태우게 하는 홍보영상들이었다.

## (2) NBA브랜드 역할

NBA의 글로벌화를 가속시키는 과정 중에 브랜드 이미지를 부각시키는 것과 브랜드 축적이 중요한 역할을 해왔다. 그 동안 NBA는 끊임없이 브랜드 문화의 함축적 의미를 스스로에게 질문해 왔다. 자유와 창조를 강조하는 신세대 젊은이들의 자유주의와 영웅주의를 숭상하는 마음을 사로잡았다. NBA의 브랜드 이론을 이용하여 NBA는 독특한 상품과 서비스를 제공하는 것을 완성했다. 이런 노력으로 대중들에게 NBA는 브랜드 상징뿐만 아니라 하나의 문화가 되어버렸다. NBA의 브랜드는 대중들에게 인정을 받

고 있으며 NBA브랜드는 대중들에게 있어 품질이 보증된 것이나 다름없다 (郭國慶, 2014). 대중은 NBA의 브랜드를 신뢰한다. 기업에게 있어 브랜드가 지닌 영향력은 그 기업의 경쟁력을 높여준다. 기업이 시장점유율을 높이는 데에 지원을 마련해준다. 브랜드 경영 과정 중에 브랜드를 문화로 만든 것은 기업이 최종적인 목표를 두고 있는 것이다. NBA는 그 목표를 실현하여 NBA브랜드가 시장에서의 점유율을 가질 수 있게 되었으며, 그로 인해 발전을 할 수 있게 되었다. 이외에 브랜드가 일정한 가치 창조력을 지니고 시장 일체화 구도 중에 브랜드의 능력은 자신의 연관성에 의해 상품의 부가가치 창조를 실현하고 기업에게 더 많은 무형 자산을 창조해준다. 모두가 알다시피 NBA가 이미 방대하고 건설한 무형 자산을 창조해내고 상품들은 비교적 큰 부가가치를 지니게 했다.

#### 나. 발전

1946년 미국에서 NBA는 설립되었다. 설립초기에 NBA는 BAA로 칭해졌었다. 전 미국농구협회를 뜻하는 영문의 머리글자를 딴 명칭이었다. 11개 아이스하키 팀과 체육팀을 연합으로 설립되었다. 이렇게 만든 이유는 체육관이 NHL경기 외에 방치되는 걸 방지하기 위해서였다. 1949년부터 BAA는 공식적으로 NBA라는 명칭, 즉 국가 농구 협회의 영문 명칭을 사용하기 시작하였고 그 이름을 지금까지 사용하고 있다. 60년에 걸쳐 NBA가 30개의 팀으로 확장했다. 30개의 농구팀이 동부 컨퍼런스와 서부 컨퍼런스로 나뉘었다(朱玉梅, 2012). 30개의 팀 중에 하나는 캐나다 팀이다. NBA는 오픈 게임, 정규시즌과 플레이오프로 구성된다. 오픈 게임은 정규시즌을 시작하기 전에 치르는 평가전이다. 그것은 경기시즌이 끝나면 각 농구 팀은 비

교적 라인업 변화가 크기 때문에 라인업이 호흡을 다시 맞춰야 하고 각 팀은 자신들의 플레이 방법을 익히고자 한다. 그 다음에 정규 시즌에 출전할 라인업을 정한다. 평가전은 주로 코치와 선수간, 선수와 선수간의 소통을 이루기 위해서 진행되는 것이다. 그래서 NBA의 정식 경기는 정규시즌과 플레이오프 두 개로 구성된다. 정규시즌은 홈앤드어웨이 방식으로 팀당 82 경기를 치른다. 하지만 1998년과 2012년 두 해에 노사분쟁의 영향을 받아 경기수가 줄었다. 정규시즌 끝난 후에 컨퍼런스 별로 승률이 높은 8개 팀이 플레이오프에 진출하여 7전 4선승제의 토너먼트 경기를 치러 컨퍼런스 우승자를 가린 뒤, 컨퍼런스 우승자끼리 7전 4선승제의 NBA파이널 전에서 최종 우승자를 가린다. 경기가 없는 시즌에는 NBA가 시범 경기를 치른다. 일 년에 한 번 올스타전이 바로 그 중 하나이다. 올스타전은 동서 컨퍼런스 대표팀 사이에서 대항전을 치른다. 이 두 팀은 관중들과 코치가 직접 뽑은 슈퍼스타 선수로 구성되어 총 12명이다. 이 경기는 NBA를 사랑하는 전 세계의 농구 팬들의 수요를 충족시키기에 완벽하다. 2012년까지 NBA가 총 61회의 올스타전을 성공적으로 개최했다(李卉, 2015). 그 중에 중국 농구선수 요명이 2005년, 2006년 올스타전에 가장 많은 투표를 얻어 NBA역사상 올스타전에 두 번째로 많은 투표수를 얻은 선수가 되었다. 올스타전을 치르는 기간 동안에 여러 가지 쇼 (루키챌린지, 올스타 3점 슈&덩크 게임, 카니발 공연 등)와 함께 화려하게 진행된다. NBA의 역사상 David Stern가 가장 중요한 인물이었다. 그는 1984년에 NBA의 4대 총재가 되어 NBA의 글로벌화를 촉진하기 시작하였다. 그의 임기기간에 스타 선수 만들기, 구단가치높이기, 팀 확장하기 등 여러 계획들이 전개되었다. 이를 통해 주춤하던 NBA를 살아나게 하였고, NBA를 세계적인 체육 연맹으로 만들었다(楊瑞強, 2016). David Stern가 이끌어가는 NBA가 바로 그 때부터 중국 시장에 들어오기 시작하였다. NBA글로벌화 발전 과정 중에 전 세계의

농구 팬들을 흡수하기 위해서 NBA가 계속적으로 해외 우수 선수의 선발을 해왔다. 2002년 한해에 17명의 국제 선수가 NBA에게 선발되었다. 중국인 선수 요명은 그 중에서 첫 선위에 처한 선수였고 자연스럽게 NBA의 중국 홍보대사가 되었다. 요명이 NBA에 들어가기 전부터 중국인 농구 선수 왕즈즈가 NBA의 선수가 되었었고 세간의 주목을 받았다. 지난 30년 동안 NBA는 꾸준히 홍보활동을 해왔다. 그 결과 전 세계 농구 시장을 성공적으로 장악했다. 현재 NBA는 전 세계 여러 국가에 13개의 지사를 설립했고 해외에서 영입한 선수의 숫자는 전체 선수 수의 15%에 이르렀다. 전 세계적으로 총 212개 국가와 총 42개 언어로 NBA의 경기 방송을 중계하고 있다(趙明垚, 2015). 수많은 홍보와 마케팅 산업을 통하여 NBA는 더 이상 단순한 농구 경기가 아니고, 세계에서 인지도가 가장 높은 하나의 체육 리그가 되었다. 다른 말로 말하면 NBA 그 자체가 이미 하나의 문화로 자리 매김하였다는 것을 의미한다.

#### 다. 특성

NBA의 특징을 분석하면 알 수 있는 것은 상업 운영을 Cartel model로 하여 각 구단이 운동선수간의 경쟁 면에 있어 엄격한 제한제도를 만들어 합리적인 선수 분배를 실현한다는 것이. NBA는 시장 개발을 중요시하는 조직체이며 연맹을 통해 각 구단 브랜드를 관리하고 연맹을 통해 시장화 운영을 하여 상품의 시장화 생산을 실현하였다. NBA는 시장화 관리 방식을 사용하여 그 시장 주체는 각 구단과 주주들로 구성된 이사회이며 농구 협회는 명령을 집행하는 조직이다. NBA의 구성 요원간의 출발점, 이익과 사고방식이 전부 다르기 때문에 각각의 근본적인 이익도 다르기 때문에 농

구 협회는 각 구성요원간의 전체적인 이익을 보장해야 하고 공동 협상 원칙을 준수해야 한다. NBA의 시장 운영의 시발점은 바로 경기 브랜딩이다. NBA가 광고, 스폰서, 마케팅, 경기 관리 등 면에 있어 시장화는 안정되어 있고 각 구단 간의 경쟁을 통하여 공동된 발전을 촉진시켜 NBA만의 브랜드를 만들겠다는 의식이 매우 강하다. NBA 연맹 및 구단들이 모두 경기와 이익에 중점을 두고 관리 운영하고 있다. 선수들은 여가 시간을 이용해 봉사활동을 참여하게 한다. 이를 통해 각 선수들의 인지도를 높이고 구단에 더 많은 사업적인 가치를 가져온다. 선수 선발에 있어 NBA가 국적을 가리지 않고 전 세계 범위에서 실력이 높은 선수를 선발한다. 또한 이를 통해 경기 흥미도를 높여준다. 경기의 흥미성 및 오락성에 있어 NBA가 팬들의 수요를 중시하여 팬들 수요에 맞게 개선해왔다. 이외에 NBA가 동부와 서부 두 개의 경기 구역을 만들었다. 동부와 서부에 속한 각 농구팀들이 먼저 경쟁을 통해 동부·서부의 각 우승팀을 쟁탈하여 양 우승팀이 최종 결승전을 치른다. 하지만 최근에 서부 팀들의 실력이 점차 강해져 동·서 부의 실력이 현저한 차이가 나서 경기의 우승자는 한쪽으로 기울어지고 있다. 아래<그림-1>은 비교 분석 현황도이다.

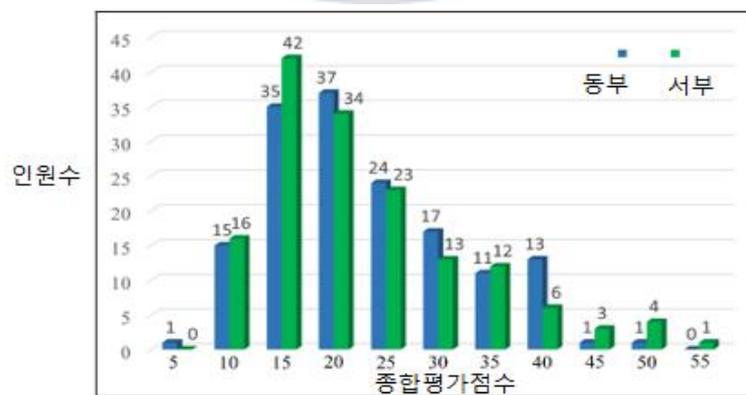


그림 1. 비교 분석 현황도

### 3. CBA

#### 가. 소개

중국 농구 협회는 1956년 6월에 창립되었다. 영문 이름은 “Chinese Basketball Association”이며, 이를 줄여 “CBA”이라 칭한다. 중국 농구 협회는 독립 법인 자격을 지닌 대중체육조직체이며, 중국 농구 협회는 각 성(省), 각 자치구(自治區), 각 직할시(直轄市)의 농구협회, 각 업계 농구협회 및 중국 인민 해방군이 해당 스포츠 조직 등으로 구성된 전국적인 규모의 비영리적인 연합 조직체이다. 중국 농구 협회는 중화 전국체육총회의 회원이며, 중국 올림픽 위원회가 승인한 올림픽 종목 조직체이며, 중국을 대표하여 국제 농구 연합회 및 아시아 농구 연합회에 참여할 수 있는 유일한 합법적인 조직체이다. 1997년 11월 24일에 국가스포츠 총국이 스포츠 관리 체계 개혁 및 운영 시스템 전환을 통해 국가스포츠 총국 농구스포츠 관리 센터를 창립했다. 국가 스포츠 총국 농구 스포츠 관리 센터는 농구 종목의 행정관리 기능을 실천하는 사업기관이며, 중국 농구 협회의 사무소이다. 농구 스포츠 관리 센터는 종합관리부, 운동팀 관리부, 국가팀 관리사무실, 경기 관리부, 청소년 관리부, 사회 발전부, 교육사무실로 구성되어진. 그 관리 범위는 중국 농구 협회의 발전, 외사, 재무, 각급 경기, 각 구단, 운동선수, 코치, 심판 등록, 교육, 산업개발, 청소년 예비 인재 양성, 대중 농구 운동의 전개 등으로 이루어져 있다.

#### 나. 발전

CBA의 발전 역사를 보면 크게 세 가지 단계로 나눌 수 있다. 다음<표-1>은 CBA의 수년 간 명칭에 대한 변화의 현황이다.

표1. CBA 수년 간 명칭에 대한 변화

시 즈	경기 명칭
1995 - 1996	555중국 남자 농구 메이저 리그
1996 - 1997	힐튼 중국 남자 농구 메이저 리그
1997 - 2001	힐튼 중국 남자 농구 A급 리그
2001 - 2003	모토로라 중국 남자 농구 A급 리그
2003 - 2004	연통신시공 중국 남자 농구 A급 리그
2004 - 2005	중국 남자 농구 A급 리그
2006 - 2011	중국 남자 농구 프로 리그
2012 - 현재	중국 남자 농구 프로 리그

창립초기단계, 탐색발전 단계 및 창조 단계이다. 창립 초기단계는 1955 - 2003년이며, 그간 95/95시즌을 비롯하여 국제 관리 집단에 상업 홍보를 해왔다. 01/02 시즌 때 국제 관리 집단이 CBA와 협력관계를 중지해서 농구 관리 센터가 CBA전문 운영 센터를 창립했다. 탐색 발전 단계는 2004 - 2011년이며, 04/05시즌 때부터 CBA가 스위스 잉방과 협력관계를 맺어 중남회사를 창립 후에 타이틀 판매 형식을 폐지시켰다. 06/07시즌 때 부터 CBA의 많은 구단들이 이익을 얻었고, CBA가 리그 브랜드 및 구단 브랜드의 운영을 시작했다. 창조단계는 2012년부터 현재까지이다.

CBA의 각 구단들이 각자의 브랜드 명칭을 가지고 있다. 다음<표-2>는 리그 구단의 브랜드 명칭이다.

표2. 리그 구단의 브랜드 명칭

廣東宏遠華南虎	浙江廣厦猛獅	上海東方大鯊魚	龍獅籃球
新疆廣匯飛虎	吉林東北虎	山東高速籃球	福建鯉濤興
深圳新世紀烈豹	八一富邦火箭	遼寧衡業飛豹	青島雙星雄鷹
江蘇龍肯帝亞	北京首鋼籃球	山西汾酒職業籃球	四川金強藍鯨
浙江稠州銀行金牛	北京北控籃球	江蘇同曦籃球	天津榮鋼金獅

브랜드 구성을 살펴보면 CBA의 브랜드 구성은 주로 상품, 스타 선수, 경기 브랜드 등이 있다. 현재 상황을 봤을 때 CBA경기 브랜드 구성은 매우 단조롭다. CBA가 판매된 상품은 주로 농구 옷과 모자 등이다. CBA에 속한 스타 선수들은 이지엔리(易建聯), 저우치(周琦), 귀아이룬(郭艾倫), 쑨웬(孫悅) 등이 있다. CBA가 해마다 760회의 정규 시즌 및 수많은 플레이 오프를 개최한다.

#### 다. 특성

CBA는 운영 관리 면에 있어 리그의 이익을 다른 정책 목표보다 우선시 하지 않은 경향이 있다. CBA가 폐쇄적 시장 운영 방식을 채택하였다. 현재 CBA가 농구 협회, 구단, 스폰서, 광고, 경기관리 면에 있어 모두 정부의 정책을 위주로 관리하고 있다. 사실상 CBA의 각 구단의 선수들은 구단이 속한 지방 정부 및 군대와 밀접한 관계가 있다. 선수들이 자유스럽게

팀을 바꾸지를 못 한다. 현재 CBA의 각 농구팀이 실력이 강한 외국 선수를 영입함으로써 농구팀의 실력을 높이고 시장 경쟁력을 강화시키는데 힘쓰고 있다. 각 농구팀은 전체적으로 경기 브랜딩 의식이 부족하다. CBA가 어느 정도의 정치적인 성질을 지니기 때문에 CBA의 선수들이 국제적인 경기나 각종 선수권 대회에 의무적으로 참석해야 한다. CBA가 후진 팀 양성을 매우 중요시하여 각 구단의 인재들을 주로 각 지방 체육국에서 추천 받는다. 부분 선수는 CBA에서 선발한다. 야오밍이 농구협회 회장이 된 후에 과감하게 CBA 개혁을 실시해왔다. 야오밍의 개혁이 주로 각 외국 지원 선수의 인원수, 아시아 외국 지원 선수 정책, 정규시즌 횟수, 플레이오프 팀 수량, 인원 확충 계획 등이 있다. 새 정책을 실행하는 과정 중에 긍정적인 영향과 부정적인 영향이 반반이다. 경기를 치르는 횟수를 계속 늘려왔지만 다음 시즌 때 횟수를 증가할 예정이 없다. 아시아 국적 지원 선수의 숫자를 줄이고 있지만 당분간에 아시아 지원 선수를 없앨 수는 없다. 4쿼터 6명제의 원칙을 바꾸지 않고 네 번째 쿼터 때 한 명의 외국 지원 선수만 출전할 수 있다. 이런 정책을 보면 야오밍이 하고자 하는 인원 확충 계획이 결국 헛된 꿈이 될 것이다. CBA가 긍정적인 변화는 다음과 같이 있다. ① 정규 리그의 횟수가 해마다 증가하고 있다. 2018 - 19 시즌 때부터 정규 리그의 횟수는 46회였고, 2년 후에 56회로 증가되었다. 경기 횟수가 증가하는 것은 전체적인 발전의 추세이며, 한 편으로는 선수들이 더 많은 경기를 치러야 하고 또 한편으로는 CBA는 공식적으로 경기의 운영권을 얻었고 시장 마케팅과 프로모션의 권한을 CBA가 모두 가지고 있다. CBA의 입장을 보면 더 많은 경기를 치러야 스폰서의 공개율이 더 높아지고 CBA의 수입도 높아진다. ② 스네이크 모양의 경기를 편성하여 최대한 경기 횟수를 늘린다. 시샬은 그 전부터도 경기의 횟수를 증가하는 것에 CBA가 많은 노력을 했다. 스네이크 모양으로 경기를 편성하기 전에 CBA가 남

구와 북구로 나뉘 각 구역 간에 경기가 더 많이 치를 수 있게 했다. 하지만 중국 농구가 남부와 북부 간에, 동부와 서부 간에 비교적 큰 차이가 있어서 게다가 각 구역의 경제발전도 불균형이다. 남구와 북구로 나뉘 경기를 편성하는 것이 합리적이지 않다. 이번에 스네이크 모양 경기를 편성하는 방식으로 지역 편성을 대체하는 것은 경기의 활성도를 높일 수 있다. 새로운 규정에 따르면 2018 - 19 및 2019 - 20 두 시즌의 스네이크 편성은 4팀으로 나눈다. 이어서 다음 두 시즌 때는 2팀으로 나눈다. 같은 팀은 4회의 경기를 치르고 다른 팀은 2회의 경기를 치른다. ③ 플레이오프 때 끝자락에 처한 팀들의 경기 기회를 늘린다. 인원 확충을 안 하면 각 팀의 기회를 어떻게 늘릴 수 있을까? 신규정에 따르면 다음 시즌 때 순위는 7~10위를 차지한 팀끼리 추가시합을 한다. 그 후에 4개의 시즌 때 순위는 5~12위를 차지한 팀끼리 추가시합을 한다. 추가시합을 치르는 팀은 8개로 늘기 때문에 추가 시합도 사실상 플레이오프의 첫 단계로 봐도 무방하다. 추가 시합에서 우승하고 플레이오프에 들어갈 수 있는 팀은 4개 밖에 없기 때문이다. 이런 규칙을 정한 것은 CBA가 당분간에 인원 확충을 할 수 없기 때문에 채택 일시적인 대책이다. ④ 아시아 지원 선수의 인원수가 점차 줄어들어 플레이오프 때도 특권이 없어진다. 사실은 다음 시즌 후부터 순위는 뒤에 처한 4개 팀만 아시아 지원 수선을 출전시킬 자격이 있다. 이것은 야오밍이 회장직을 맡기 전에 리그 위원회 회원들이 투표로 결정한 것이었다. 야오밍이 회장이 되고 나서 이어 4개 시즌의 아시아 지원 선수의 수량은 2개로 줄일 예정이다. 팔일팀(八一隊)이 뒤에 두 순위에 벗어나지 못하면 아시아 지원 선수를 한명밖에 못 쓴다. 그것은 팔일팀은 당분간에 지원 선수를 쓸 수 없는 실정이다. CBA의 진정한 긍정적인 변화는 네 번째 쿼터 및 플레이오프 때 아시아 지원 선수 특권이 없애다는 것이다. 아시아 지원 선수도 다른 외국 지원 선수와 같이 경기를 치러야 한다. 사천

팀처럼 아시아 지원 선수가 우승을 쟁취한 것은 이제 더 이상 있을 수 없는 일이다. ⑤ 월요일 외에 날마다 경기를 할 예정이다. 현재까지 새 시즌 때의 일정표를 아직 발표하지 않지만 월요일에 경기를 안 하는 것을 이미 확정했다. 그전에 대부분 농구 팀들이 수요일, 금요일, 일요일 외에 날에 경기를 치른 것을 원하지 않았다. 농구팀들이 같은 시간에 모여서 경기를 치르는 것을 원했다. 그것은 위에 말했던 요일에 경기를 한다면 다른 팀들이 충분한 시간을 가지고 자신의 경기 방식을 분석하고 연구할 수 있기 때문이다. 화요일에 하는 경기도 소수의 구단만 적극적으로 하고 싶고, 보통 브랜드와 시장 실력이 약한 팀들끼리 이날에 경기를 하곤 했다. 신 규정을 실시 후에 시장 규칙에 따르고 날마다 흥미로운 경기를 할 예정이다.

## 4. SWOT 분석

### 가. SWOT 분석의 개념 및 절차

SWOT 분석기법은 외부환경 분석으로 도출된 기회(Opportunity)와 위협(Threat), 내부 환경 분석으로 도출된 강점(Strength)과 약점(Weakness)에 의해 만들어진 네 칸의 분석틀로써, 외·내부 환경의 분석을 바탕으로 개발, 기술, 관리, 계획 등 주어진 상황을 전략적인 시각으로 분석하여 기회와 위협의 요인들을 도출하고, 이렇게 도출된 기회와 위협을 자사의 강점을 통하여 활용하고, 자사의 약점을 보완하거나 회피할 수 있도록 전략적 계획을 수립하는 경영기법이다. 조직의 강점, 약점, 기회, 위협요인들을 토대로 특별히 복잡한 작업이나 계량화 작업 없이도 기존에 수행한 상황분석

만으로 전략을 수립할 수 있다는 실용성 때문에 널리 사용된다.

SWOT 분석 매트릭스를 작성하기 위해서 필요한 핵심적인 요소는 외부의 환경과 내부의 능력이다. 즉, 내부 역량의 요인에는 CEO의 경영의식과 지도력, 경쟁우위의 인적자원, 조직의 이미지, 혁신력, 조직의 풍토, 기술력, 효율적인 정보시스템 등이 있고, 외부의 환경요인에는 기회요인과 위협요인으로 나눌 수 있으며, 기회요인은 내부강점이 될 수 있는 외부환경 상태이고, 위협 요인은 성공을 방해하는 잠재적인 불리한 상황이다. 기업은 자사가 처해 있는 상황을 면밀히 파악함으로써 전략에 대한 큰 밑그림을 그릴 수 있는데, 이를 위해서는 흔히 파악된 상황분석을 바탕으로 SWOT Matrix를 작성하게 된다.



그림 2. SWOT분석과정

따라서 SWOT 분석기법을 활용하여 CBA의 현황을 파악한 후 내부 환경에서 강점으로 무엇인지, 내부 환경에서 약점으로 무엇인지, 그리고 외부 환경에서 기회요인은 무엇이고, 외부환경에서 위협요인은 무엇인지를 규명

한 후, 전략적 대응 방안을 마련하고자 한다.

다음<그림-2>와 같이 CBA를 대상으로 SWOT 분석기법을 전개하기 위해서는 CBA의 내·외부 현황을 진단하여, 내부의 강점과 약점, 외부의 기회와 위협을 파악해야한다. 또한, 파악된 강점, 약점, 기회, 위협요인을 이용하여, 강점은 살리고, 약점은 보완해야 하며, 기회는 잡고, 위협을 피할 수 있는 미래 전략적 발전방안을 제시 할 수 있어야 한다.

위에서 제시한 SWOT 분석의 강점, 약점, 기회, 위협요인의 의미를 설명하면 다음<표-3> SWOT분석과 같다.

표3. SWOT분석

강점(Strength)	기회(Opportunity)
CBA 경영에 우수한 내적요인(장점)	CBA경영에 플러스가 되는 외적요인
약점(Weakness)	위협(Threat)
CBA 경영에 지장을 주고 실패를 초래할 수 있는 내적결함(단점)	CBA 경영에 마이너스가 되는 외적요인

첫째, 강점은 CBA의 목표를 달성함에 있어 효과적으로 사용할 수 있는 자원과 능력, 경영, 자료, 시설 등을 유사기관 및 체육단체와 비교했을 때 우위에 있는 점을 말한다.

둘째, 약점은 CBA의 목표달성을 제한하는 내부적 한계와 결함 등을 말한다.

셋째, 기회는 CBA를 둘러싼 외부환경 요소의 다양한 변화 중에서 새로운 발전의 계기가 될 수 있는 현재 진행 중인 사업이나 요소가 있으면 가속도를 붙여 더욱 발전시킬 수 있는 상황을 말한다. 여기에서 외부환경은 세계농구의 변화추이, 국내의 정치 및 사회적 변화, 국가정책, 미래농구의

예상 변화, 단체장의 인식 등 CBA를 제외한 모든 것을 의미한다.

넷째, 위협은 CBA를 둘러싼 외부환경에 있어 경영에 잠재적 손실을 입히거나 사업추진에 대한 장벽, 제약 또는 문제를 유발하는 요인을 말한다.

## 나. SWOT 분석 기법

SWOT 분석기법은 보통 전략수립단계에서 광범위하게 사용되어지며, 조직이나 단체가 처한 상황을 내부 환경의 강점(Strength)과 약점(Weakness), 외부환경의 기회(Opportunity)와 위협(Threat)으로 나뉘어, 입체적으로 접근하여 분석하기 위해서 개발된 분석도구이다. 주로 전략수립 초기에 주어진 상황을 분석하여 조직이나 단체 외부의 기회요인과 위협요인들을 도출하고, 이렇게 도출된 기회요인과 위협요인들을 해당 조직의 내부적 강점을 활용하고 약점을 보완하거나 회피할 수 있도록 전략의 방향과 세부전술을 수립하는데 사용할 수 있는 실용적인 기법이다.

SWOT 분석은 경영조직체에서 파악된 기회와 위협요인, 강점과 약점요인을 정리하며, 당면하고 있는, 그리고 앞으로 당면하게 될 환경에 대하여 조직체가 확보하고 있는 강점과 약점요인을 중심으로 어떻게 대응할 것인가를 분석하는 도표이다. 이를 토대로 전략을 수립할 때 조직이 강점을 가지고 기회를 살리는 전략(강점-기회전략, SO), 강점을 가지고 위협을 회피하거나 최소화하는 전략(강점-위협전략, ST), 약점을 보완하여 기회를 살리는 전략(약점-기회전략, WO), 그리고 약점을 보완하면서 동시에 위협을 회피하거나 최소화하는 전략(약점-위협전략, WT) 등을 도출할 수 있다. 다음<표-4>는 SWOT분석기법이다.

표4. SWOT분석기법

내부요인 외부요인	S(강점)	W(약점)
	①②③④	①②③④
O(기회)	SO전략	WO전략
①②③④	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 강점을 활용하여 기회를 살린다.</li> <li>· 기회를 살리기 위한 강점을 발굴한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 강점을 활용하여 위협을 회피한다.</li> <li>· 위협을 회피하기 위한 강점을 발굴한다.</li> </ul>
T(위협)	ST전략	WT전략
①②③④	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 약점을 보완하여 기회를 살린다.</li> <li>· 약점을 강점으로 전환하여 기회를 살린다.</li> <li>· 기회를 살릴 수 없는 약점은 무시한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 약점을 보완하여 위협을 회피한다.</li> <li>· 약점을 보완할 수 없고, 위협을 회피할 수 없다면 정면대결 또는 철수한다.</li> </ul>

S, W, O, T 에 해당하는 요인을 각각 4개씩 추출하고 이를 바탕으로 경영 전략을 도출한 사례를 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, SO 전략(강점-기회전략)자신이 가지고 있는 강점과 시장의 기회를 적극 활용하여, 전략상 가장 좋은 위치 상태이다.

둘째, ST 전략(강점-위협전략)자신이 가지고 있는 강점을 이용하지만, 시장의 상황은 별로 좋지 않는 상태이다. 이 시기에는 좋지 않은 시장 상황 속에서, 시장의 위협을 회피하기 위해 자신이 가지고 있는 강점을 많이 활용하는 전략을 선택한다.

셋째, WO 전략(약점-기회전략)자신이 가지고 있는 것은 불리한 점이 많지 만, 전체적인 시장의 환경은 좋은 상태이다. 이 시기에는 자신의 약점을 극복 하여 강점으로 살리고, 시장의 기회를 적절하게 이용해 전략을 펼쳐야 한다.

넷째, WT 전략(약점-위협전략)자신이 가지고 있는 것도 불리하고, 시장의 기회도 좋지 않은 위의 4가지 유형 중에서 가장 좋지 않은 상태이다. 이때는 시장의 위협을 회피하고, 약점을 최대한 강점으로 살려서 위협을 회피하는 전략을 사용해야 한다(안병오, 2016).

## 5. 국내·외 연구현황

### 가. 국외연구현황

NBA는 미국 본토의 산업이기 때문에 미국 학자들은 이에 대한 연구가 비교적 많았다. 로드니보(羅德尼堡)라는 미국학자는 NBA에 관련된 다양한 자료를 수집하여 정리했다. 연구를 통해 알아낸 것으로는 NBA 밑에 있는 구단들은 대부분은 이익을 얻을 수 있다. 극소수 구단은 적자가 발생한다. 구단의 주요 수입은 스폰서를 통해 얻는 것으로 알려져 있다. 주요 지출은 선수와 코치의 지출이라는 결론을 내렸다(Bachelors B., Davis D., Gray K. 2005).

Barry는 연구를 통해 NBA 시장에 대해 전면적인 분석을 했다. NBA가 전 세계적으로 높은 인지도를 누릴 수 있는 것은 NBA가 해외 시장의 홍보를 매우 중요시 해왔기 때문이다. 그리고 NBA와 농구 팬들 사이의 거리

감을 줄이기 위해 여러 대중 매체를 통해 힘을 기울였다. 적극적으로 크고 작은 농구 조직과 협력하여 여러 도시와 국가에 지사를 만들었다. 이런 방법들을 통해 NBA의 발전을 촉진시켰다(Sage G. H. 1990).

David Davies도 역시 다방면의 NBA의 발전요소에 대하여 분석하고 연구했다. 그는 NBA가 발전할 수 있었던 것은 미국 국민의 농구에 대한 열정과 애정이 밀접한 관계가 있다고 한다. 또한 스타 선수의 영향력으로 NBA의 건전한 발전을 이루어지고 NBA의 발전에 동력을 주입했다고 볼 수 있다(Szymanski S. 2013).

예를 들어 유명한 NBA의 스타이자 세계적인 농구선수인 마이클조던은 NBA의 발전에 가장 큰 영향을 준 선수라고 할 수 있다. 그의 얼굴이 들어간 사진과 싸인볼, 그의 유니폼과 농구화는 전 세계적으로 유행하여 수 백억 달러의 수익을 올렸으며, 그로 인해 NBA의 경제성장에도 엄청난 효과를 내주었다.

David A. Aaker는 연구를 통해 NBA의 브랜드 가치와 자산을 분석했다. David A. Aaker가 연구한 것을 토대로 밝혀낸 것은 기업이 발전하고 넓은 경제시장을 점유하고자 한다면 브랜드 건설과 브랜드이념 강화 그리고 그 브랜드의 인지도를 높이는 방법을 찾아내는 것을 가장 우선시 하여야 한다는 것이다(Shani D., Sandler D. M., Long M. M. 1992).

Tim Calkins는 브랜드 개발 과정 중에 여러 문제점이 나타날 것이라고 하였다. 특히 여러 매체를 통해 브랜드를 홍보하는 과정 중 예상치 못한 부분이 발생하여 브랜드 인지도를 넓히고자 하는 것에 큰 악영향을 줄 수 있다고 하였다. 이런 문제점들을 초기에 발견하고 해결하지 못하면 기업의 건전한 발전을 억제할 수 있고 심각할 경우에는 브랜드 자체가 사라질 위험이 생길 수 있다.

결과적으로 말하자면 오래전부터 미국 학자들은 NBA의 홍보 마케팅 전

략에 대해 확실한 연구를 진행했다. 연구를 통해 브랜드 건설과 개발 과정, 현재 상황으로부터 NBA의 발전을 돕는 방안을 모색하고 제시했다. NBA 역시 그들의 연구 중에 가치가 있는 내용들을 활용하여 자신의 마케팅 전략에 첨부시켰다. 이러한 노력이 NBA가 발전할 수 있는 원동력이 되었다. 이를 통해 분석 및 연구를 통한 마케팅 전략은 기업이나 단체의 발전에 있어 없어서는 안 될 중요한 부분이 되었다. 동시에 브랜드 건설은 마케팅 발전을 촉진시킬 수 있는 주요 방식이다(Puppis M. 2009). 만약에 마케팅 홍보와 브랜드 건설에 중점을 두고 대량으로 인력, 물력, 재력을 투입한다면 업종의 경쟁력을 현저히 높일 수 있다.

#### 나. 국내연구현황

점차적으로 중국 내에서 CBA가 발전하게 되면서 마케팅 전략의 연구에 더욱 박차를 가하고 있다. 이러한 노력 덕분에 중국 내에서 농구라는 스포츠는 자연스럽게 대중에게 단기간에 가장 관심 받는 스포츠가 되었다. 이에 따라 중국학자들의 NBA의 홍보 전략과 CBA 스포츠 경기 마케팅 전략에 대한 연구가 많아지고 있다. 구체적인 연구 현황은 다음과 같다.

피이안고(畢嚴篙)는 <NBA는 시장 개척 전략이 아직도 필요하다>중에서 NBA가 전 세계적으로 높은 업적을 얻을 수 있었던 점에 대해 연구한바가 있다. 미국 내에서의 NBA의 기업으로서의 성장률은 이미 극에 달하였다고 볼 수 있다. 그 말은 더 이상 미국 내에서만 국한된 수익 창출에는 부족함이 있다는 것을 뜻한다. 그로 인해 NBA는 해외 시장의 개척 능력을 실현하고 강화시켜 미국 내에서만 모집하던 프로 농구 선수들을 현재는 전 세계적으로 영입하고 있다(李曉宇, 2009). 해외 선수의 영입을 통해서 해외 팬들의 관심과 그로 인한 수익창출을 높이고자 하는 것이다. 또한 농구 경

기가 열리기 전에 NBA가 공식적으로 전 방위적인 기획보도하는 것 역시 더 많은 대중이 NBA 농구경기를 기대하게 만드는 요소이기도 하다. 이런 방법을 이용하는 것은 대중의 호기심을 이용한 결과다. 게다가 유명한 스타 선수들이 나타나면 농구 팬들은 경기에 대한 기대감을 충족해 준다. 농구를 좋아하는 대중이 많아지면서 NBA 경기가 있는 날이라면 수많은 농구 팬들은 직접 경기장에 가서 경기를 보려고 한다. 이러한 언론매체를 이용한 홍보방식으로 NBA는 경기장에 찾아오는 관중을 확보해 나갔다. 이로 인해 NBA의 시장 인지도와 영향력은 강화되었고, 동시에 NBA에 막대한 수익을 창출해낼 수 있게 되었다. 이것은 NBA가 발전할 수 있는 원동력이 되었다.

장지치인(張志清)은 주로 NBA와 CBA의 재산권 구조 관계를 연구했다. 그는 이 두 조직 간에 재산권 차이가 나타나는 것은 국가 배경이 주요 원인이 된다고 발표했다. 이로 인해 두 조직의 발전 상황은 다르게 나타나고 있다(李越輝, 李木根. 2006).

위쌍(余双) 등 학자들은 NBA가 성공할 수 있게 한 것은 NBA가 브랜드 건설에 중점을 두었기 때문이라고 한다. 동시에 NBA가 농구 팬들과 소통을 원하고 브랜드 글로벌화에 힘을 기울였다. 그에 반해 CBA는 마케팅 부분에 대해서 부족한 점이 많다. 이런 문제들을 해결하지 못한다면 CBA의 발전은 정체된 상태에 머물 것이며, 큰 변화를 가져오지 못할 것이다. 이것은 CBA의 건전한 발전을 억제할 것이다.

고추언시아(鄒春霞)는 NBA가 성공한 것은 주로 NBA가 전문적인 능력이 강하고 종합적으로 소양이 높은 운영팀을 가지고 있기 때문이라고 하였다. 이 운영팀은 시장 경영의 수립과 강화를 근본으로 삼아왔다(李英子. 2016). 그는 CBA가 경제시장을 발전시키고자 한다면 NBA의 전략을 모방하여 상업화와 시장화를 이끌어 나가야 한다고 주장했다. 이런 과정을 통

해서 중국 농구 스포츠 경제의 건전한 발전을 촉진시킬 수 있다.

주화(周華)가 연구를 통해 CBA는 브랜드 관리면에서 많은 문제점이 존재한다고 지적했다. 특히 短視(lack foresight)문제를 비교적 흔히 볼 수 있다. 그는 CBA가 현 단계의 상황을 바꾸고자 한다면 우선적으로 브랜드 건설을 잘해야 한다고 지적하였다. 브랜드에 대한 객관적인 평가를 시행하고 핵심 가치를 강화하여 브랜드 이미지를 부각시키는 강도를 강화시켜야 한다고 하였다. 이러한 노력을 통해서 브랜드의 이미지를 더 높일 수 있고 CBA의 국제 경쟁력을 높일 수 있다고 하였다.

이에 따라 대다수 학자들은 긍정적인 마케팅 전략은 스포츠 경기의 발전을 촉진시킬 수 있다고 본다. 비록 중국의 학자들에 의한 CBA 마케팅 전략에 대한 연구가 비교적 많이 있더라도 NBA와 CBA 양자를 결합해서 연구하는 경우는 매우 적다. 특히 NBA 마케팅 전략을 참고해서 CBA 발전을 촉진시키는 연구가 더욱더 적다. 그래서 중국 프로 농구 사업의 발전을 촉진시키기 위해서 상업화와 시장화가 융합되는 것을 중요시 여겨야 한다. 이렇게 하여 중국 농구 사업은 양질의 발전을 이루어 나갈 수 있다.

### Ⅲ. 연구의 방법

본 연구는 NBA의 마케팅 전략을 통한 CBA의 증흥과 변화를 능동적이고 적극적으로 대처하기 위해 문헌고찰에 의한 SWOT분석을 실시하고, CBA의 현황을 진단하고 전략적이고 가치있는 발전전략을 제시하는데 그 목적으로 두고 있다. 따라서 이러한 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구방법을 진행하였다.

첫째, CBA의 기본적인 조직과 기능에 대한 현황 파악을 위하여 현지 중국의 CBA 관련 전문가 집단과의 토론과 협의를 통해 정보들을 문헌고찰 연구로 진행되었다.

둘째, 전략적 경영방법의 일환으로 CBA의 현황 진단과 문제점을 파악하기 위하여 문헌고찰을 통한 SWOT분석이 조사하였다.

셋째, NBA 마케팅 전략연구를 통한 NBA가 보여주는 국제 시장 홍보 환경의 시각으로부터 NBA가 전 세계로 홍보를 할 때 사용한 마케팅 전략을 분석하여 CBA에 대한 전략적 발전방향을 제시하고 논의하였다.

#### 1. 문헌고찰

본 연구를 성공적으로 이루기 위하여 연구에 관련된 자료들을 대량으로 찾고 읽었다. 그 중에서 학술지, 서적, 연구와 관련된 신문기사 등 최대한 많은 범주 내에서 자료를 찾았다. 그리고 전자 열람실을 이용해서 중국지망(中國知網)만방데이터(萬方) 및 NBA홍보 마케팅 전략, CBA스포츠 경기

브랜드 등에 관련된 자료를 검색했고 본 연구를 위해 이론적 기반을 닦았다.

## 2. 전문가 인터뷰

본 연구 중에서 NBA와 CBA 프로 리그에 관련된 부분이 많아 비교적 강한 전문성을 지니기 때문에 연구가 미흡하다는 우려를 없애고자 필자는 NBA와 CBA 영역에 관련된 전문가를 인터뷰했다. 인터뷰를 통해 NBA 리그에 관련된 자료와 중국 시장 홍보 자료 등을 활용 할 수 있게 되었다. 동시에 CBA가 더 빠른 발전을 실현하고자 한다면 어떤 홍보 전략을 채택해야 하는 지에 대한 지식을 알아냈다. 이 자료들은 본 연구의 기반이 되었다.

## 3. 논리적 방법에 대한 근거 제시

본 연구에 주로 문헌고찰 방법인 분석법, 귀납법, 연역법 등 논리 방법을 채택했다. NBA 브랜드의 성공할 수 있는 원인을 분석했다. 그리고 NBA가 중국 시장을 개척하는 환경과 브랜드 홍보현황을 연구했다. 이런 것들을 기반으로 CBA가 어떤 홍보 방식을 통해 더 나아가는 발전을 실현할 수 있는지를 제안했다.

## IV. 연구결과 및 논의

### 1. CBA의 SWOT분석을 통한 전략

SWOT는 강점(strength)·약점(weakness)·기회(opportunity)·위협(threat) 4요소를 말하며, 강점과 약점을 발견하고, 기회와 위협 요인을 찾아낸 뒤 이를 바탕으로 강점은 활용하고 약점은 극복하고, 기회는 활용하고 위협은 최소화하여 마케팅 전략을 수립하는 전략이다.

강점은 NBA와 비교하여 CBA가 소비자로부터 강점으로 인식되는 것은 무엇인지, 약점은 NBA와 비교하여 CBA가 소비자로부터 약점으로 인식되는 것은 무엇인지, 기회는 외부환경에서 CBA가 유리한 기회요인은 무엇인지, 위협은 외부환경에서 CBA가 불리한 위협요인은 무엇인지를 찾아낸다. 다음<표-5>는 SWOT분석에 의한 마케팅전략이다.

SWOT분석에 의한 마케팅 전략의 특성은 다음과 같다.

- ① SO전략(강점-기회전략): 강점을 활용하여 기회를 활용하는 전략
- ② ST전략(강점-위협전략): 강점을 활용하여 위협을 최소화하는 전략
- ③ WO전략(약점-기회전략): 약점을 극복하고 기회를 활용하는 전략
- ④ WT전략(약점-위협전략): 약점을 극복하고 위협을 최소화하는 전략

표5. SWOT분석에 의한 마케팅전략

구분	강점(strength)	약점(weakness)
기회(opportunity)	SO전략(강점-기회전략) 공격적 전략	WO전략(약점-기회전략) 만회적 전략
위협(threat)	ST전략(강점-위협전략) 우회적 전략	WT전략(약점-위협전략) 방어적 전략

첫째, 강점은 CBA가 가지고 있는 자원, 능력, 경영, 자료, 시설 등 MBA와 비교하였을 때 우위에 있는 점 등을 말한다.

둘째, 약점은 CBA의 내부적 결함과 한계 등을 말한다.

셋째, 기회는 CBA를 둘러싼 외부환경요인으로 가속도를 붙여 CBA를 더욱 발전시킬 수 있는 상황 등을 말한다.

넷째, 위협은 CBA의 외부적 손실요인으로 사업추진에 대한 장벽, 제약 등 문제를 유발하는 요인 등을 말한다.

## 2. CBA의 SWOT분석

### 가. CBA 강점

CBA는 1956년에 일찍이 창립되었다. 하지만 초창기에 CBA가 경영 약화 상태에 처해 있었다. 중국 시장 경제가 끊임없이 발전되어 중국 체육 정책을 끊임없이 조정해서 CBA의 경영 상태가 점차 양호해지고 있다. 특히 야오밍이 상하이와 베이징팀에 입단하여 이런 팀들을 이끌어 우승을 했

다. 이러한 점 역시 CBA의 영향력을 높여줬다. 2012년에 외국 선수 마버리의 인솔하에 베이징 팀을 CBA의 최고 명예를 대표하는 지존보이딩을 얻었다. 이때 CBA의 영향력은 최대치를 찍었다. CBA의 영향력이 상승하면서 CBA의 홍보범위도 넓어지고 있다.

(1) 방송 마케팅 전략

방송 마케팅 전략으로는 중국의 국민들은 국영 방송국이 권위성을 지닌다고 생각한다. 특히 중앙방송국이 더욱 더 그렇다고 생각한다. 물론 NBA의 CEO가 20년 전에 이 점을 발견하여 중앙방송국 앞에서 한 시간이 넘게 방송관계자를 기다렸고 NBA경기를 방송할 수 있는 기회를 얻어 성공적인 마케팅이 실현되었다. 하지만 NBA가 거기서 멈추지 않고 나아가 지방 방송국과 단기적 혹은 장기적인 협력관계를 맺었다. 이로 인해 여러 방송국의 방송을 통해 대량의 농구 팬들을 얻었고 긍정적인 브랜드 이미지를 형성시켰다. CBA가 브랜딩할 때 NBA의 이런 마케팅 이념을 배워 더 효과적인 마케팅을 해서 중국의 체육 산업의 발전을 촉진시켰으면 한다. 아래<표-6>은 중국내에서 NBA경기를 방송하는 방송국의 수이다.

표6. 중국내에서 NBA 경기를 방송하는 방송국의 수

방송국 등급	수	이름
국가급 방송국	2	CCTV/CNTV
일선 도시 방송국	4	베이징, 상하이, 광저우, 광우둥
성급 방송국	24	여러 성
이선/삼선 도시 방송국	26	남경, 주우해 등

(2) 스타 양성

CBA가 NBA처럼 브랜드 이미지를 만들고자 하면 대대적인 '스타 양성'을 통해 CBA만의 스타 농구 선수와 스타 농구팀을 양성시켜 CBA의 브랜드 커뮤니케이션을 실현시킬 수 있다. 그래서 CBA는 스타 선수들의 중요성을 깨달아야 한다. 그리고 더 적극적으로 NBA의 스타 선수 양성의 방법을 배워야 하고 CBA 내부의 뛰어난 기술을 가진 선수나 뛰어난 소양을 가진 선수를 포상하고 홍보해야 한다. 그로인해 CBA도 스타 선수를 통해 자신의 브랜드의 영향력을 높여야 된다.

선수 마케팅 전략으로 야오밍, 이지엔리엔후에 제레미 린(林書豪)은 한동안 NBA의 중국시장을 부흥시키는 희망이었다. 2012년에 제레미 린이 비약적으로 발전을 실현한 후에 NBA의 시청률이 다시 올라가서 시청자의 수가 39%나 증가하고 홈페이지의 조회수는 47억 회에 달했다. NBA가 양성하고 영입한 중국 농구선수를 보면 NBA는 그 선수를 이용해 중국 시장에 프로모션을 해서 높은 효과를 얻기 위함이었고, 또한 실제적으로 많은 효과를 얻었다. 아래<표-7>은 NBA가 양성하는 중국 농구스타 선수의 통계 현황이다.

표7. NBA가 양성한 중국 농구 스타 선수의 통계 현황

연도	중국 농구 스타의 이름	속한 농구 팀
1987	송타오 (宋濤)	애틀랜타 펄컨스
1995	마지이안(馬健)	LA클리퍼스
1998	후웨둥(胡衛東)	올랜도 매직
1999	왕즈즈(王治郅)	LA클리퍼스/댈러스매버릭스
2002	바트얼(巴特爾)	스피스
2002	야오밍(姚明)	휴스턴 로켓츠
2003	웨이위샹(薛玉洋)	댈러스 매버릭스

2004	리오우웨이(劉炜)	새크라멘토 킹스
2007	이지엔리엔(易建聯)	밀워키 벅스
2008	쑤위안(孫悅)	로스앤젤레스 레이커스

NBA는 적극적으로 중국 선수의 선별을 해왔다. 이것은 중국 농구 팬들과 소통하는 기회라고 생각하고 이를 통해 최종적으로 NBA의 상업목적을 완성시켰다. 이 많은 중국 농구 스타 선수들 중에 가장 눈길을 끌었던 선수는 바로 야오밍이다. 야오밍이 정식적으로 경기를 나섰던 2002년 중국체육농구계를 야오밍의 해라고 칭할정도였다. 야오밍이 NBA에 들어가고 나서 NBA가 더 적극적으로 중국 시장 마케팅 전략을 세우고자했다. 불과 몇 년 만에 NBA가 중국 시장에서 얻은 수익은 많이 올라갔고 중국은 NBA에 중요한 목표시장이 되어버렸다. 2007년에는 NBA의 방송시청률이 최고치를 기록했다. 최고의 시청률이 나온 것은 바로 한 경기에서 치른 두 팀 중에 각 각의 팀에 중국 국적의 농구 선수가 있었기 때문이다. 바로 휴스턴 로켓츠팀의 야오밍과 밀워키 벅스의 이지엔리엔이었다. 이를 통해 알 수 있듯이 중국시장은 NBA에 있어서 큰 영향력을 가지고 있는 시장이다. 오락 스타들과 달리 스포츠 스타들은 한 민족, 심지어 한 나라를 대표할 수 있고 그 영향력을 간과해서는 안 된다. 스포츠 스타들을 통해 나라와 나라 간에 문화교류를 촉진시킬 수 도 있다(宗永怡, 2015). 그래서 스포츠 스타도 한 기업에 무형자산으로서 존재한다. 기업에게 있어서 유형 자산만큼, 심지어 유형자산보다 더 많은 사업이윤을 줄 수 있다.

NBA가 만든 스타 선수들을 보면 각 선수마다 뚜렷한 특징을 가지고 있어 그들만의 이미지를 가지고 있다. 예를 들면 코비는 “소비인(小飛俠)”라고 불렸고, 야오밍은 “소거인(小巨人)”라고 불렸고, 제임스는 “소황제(小皇帝)”라고 불렸다. 이런 별칭들이 스타선수의 원래 가진 매력을 더욱 돋보

이게 하였다. CBA가 스타 선수를 만들 때 NBA의 우수한 방법들을 참고하여 선수들의 기술을 높이려는 원칙을 따르고 스타 선수를 만들어야 한다. 꾸준히 선수의 매력을 높이는 데에 노력해야 한다. 이런 목표에 달성하려고 하면 CBA가 전문적인 기구를 설립해야 하여 이 기구에서는 우수한 선수의 선발 및 훈련을 맡겨야 한다. 동시에 선수들의 이미지에 대한 포장과 홍보를 해야 한다. 여기서 주의해야 하는 것은 선수들을 스타로 만들 때는 그 선수가 가지고 있는 개인적인 가치관과 행동을 전제로 하여 긍정적인 영향력도 있는 반면에 부정적인 영향력도 가져올 수 있다는 것을 인지하고 진행해야 한다. 그것은 한 스타 선수를 만들 때에 투자되어 지는 자금 및 시간이 거대해서 만약에 그 선수들이 개인 수준, 개인 소양이 부족해서 부정적인 상황에 빠질 확률이 있다면 그것은 경제적, 시간적인 손해를 끼칠 수 있기 때문이다. 또한 스타 선수의 잘못된 언행으로 인해서 부정적인 사건에 빠지게 되면 선수 자신뿐만 아니라 그 선수 때문에 그가 속해 있는 농구팀, 더 나아가 CBA 전체의 이미지에도 큰 악영향을 가져올 수 있다. 그 이유는 선수의 인지도가 높을수록 대중과 사회에 대한 영향력이 높아지기 때문이다. 그래서 선수의 선발이 매우 중요한 이유이다.

스타 양성 과정 중에 CBA는 단지 한 스타를 만드는 것에 그치면 안 된다. 그것은 경기를 치르는 과정 중에 농구 기술이 뛰어난 한 선수 때문에 그 경기가 치열해지거나 흥미로워지지 않기 때문이다. CBA는 항상 농구팀 및 농구 선수의 실력 차에 있어 큰 문제점이 존재했다. CBA에 속해있는 각 농구팀의 실력차이가 매우 크기 때문에 개최한 경기는 항상 치르기도 전에 우승을 이미 쉽게 짐작할 수 있는 결과가 나오는 경우가 많다. 이로 인해서 농구팬들이 CBA의 경기를 시청하는 흥미를 자극할 수 없다. 이런 문제점에 맞게 CBA가 농구 구단에게 스타 양성 지도방안을 만들어 주어야 한다. 각 구단들이 스타 양성에 있어 적극적으로 참여할 수 있게 해야

한다. 각 팀이 최소 1~2명의 스타선수를 만들 수 있게 도와주어야 한다. 그 외에 CBA는 계속적으로 외국 국적의 선수를 영입해왔다. 그 이유는 이러한 외국인 선수들이 보편적으로 중국인 선수들 보다 뛰어난 농구 기술력을 가지고 있기 때문이다. CBA가 이런 뛰어난 기술력을 가진 선수의 특징을 확대시켜 외국 선수에 대한 스타 양성도 완성해야하고 외국 선수를 통해 CBA의 국제적인 영향력을 높여야 한다. 이런 목표에 달성하기 위하여 CBA가 각 구단 간에 질서 정연한 경쟁 제도를 마련해야 한다. NBA의 우수한 경기제도를 참고하여 CBA의 리그 제도의 변경을 완성해야 한다. NBA의 우수한 경기제도중 하나로는 각 농구팀간의 균형을 유지시켜야 한다는 것이다. 즉 실력이 약한 팀들이 실력이 강한 팀 중에서 우수한 선수들을 자신들의 선수로 영입할 수 있는 제도이다. 이를 통해 각 팀의 균형을 유지하여 CBA의 경기의 질을 확보한다. CBA의 외국 국적 선수들의 실력이 중국 국내 선수보다 많이 뛰어난다는 점을 고려하여 외국 국적 선수에 대한 영입 인원수를 조정해야 한다든지 외국 국적 선수의 제도도 일정 부분 변경해야 한다. 이를 통해 중국 국내 선수의 이미지도 유지할 수 있다. 이런 인재 양성 경쟁 기제를 실행하여 중국 본토의 새 시대의 스타 양성을 완성할 수 있고 CBA의 농구 시장의 점유율을 높일 수 있다.

### (3) 완벽한 조직구조

스타 양성은 완벽한 조직구조를 기초로 해야 한다. CBA가 더 좋은 경기 브랜드 운영을 실현하고자 NBA의 우수한 경험을 참고하여 브랜드 운영회사를 창립했다. 이 회사는 CBA의 모두 구단의 브랜드의 운영 및 프로모션을 담당한다. 이 회사의 통일된 관리 아래 중국 농구 협회, 구단, 잉방회사간의 이익의 균형이 유지되었다. 3방들의 손을 마주 잡아 스타 양성에 참여하게 하고, 리그와 농구팀을 대표할 수 있는 농구 스타를 만들어냈다. 스

타 양성 과정 중에 이 회사는 오직 스타의 포장만 하는 것에 그치지 않고 그 농구 스타만의 특징을 지닌 농구복, 농구 운동화 등 관련 상품을 개발했다. 이를 통해 CBA의 브랜드 상품의 전면적 개발을 완성했다. 이런 조직을 통해 CBA의 시장 가치를 충분히 발휘하여 CBA의 브랜드 시장 잠재력을 최대한 상승시켜 CBA의 경기 브랜드를 홍보하게 되었다. 그래서 스타 양성하는 동시에 CBA의 브랜드 경영회사가 주요 상품의 창의적인 개발 및 운영을 담당하여 스타 선수만의 상품 및 홍보에 책임을 졌다. 전문적인 과정을 통해 CBA의 경기 브랜드가 시장에서 자리를 잡을 수 있게 하여 시장에서 일정한 원동력을 얻어 산업화의 방향으로 발전해나갈 수 있게 하였다.

#### (4) 스타 농구 선수를 통한 상업화 운영 실현

CBA가 스타선수를 홍보하고 이미지를 포장할 때, NBA처럼 더 많은 투자를 해야 한다. 그리고 스타 선수를 위해 긍정적인 홍보 영상과 포스터를 제작해야 한다. 그리고 그 스타 선수의 이미지를 CBA의 각종 상품에 반영해서 사용해야 한다. 농구 팬들이 일상생활에 최대한 많이 이런 스타 선수들의 이미지를 접 할 수 있게 만들어야 한다. 이런 수단을 사용해서 스타 선수들 자체로 하나의 상품이 되어 대중의 마음을 잡을 수 있게 하여야 한다. 이러한 목표를 달성하기 위하여 CBA가 각종 스타 농구 선수가 인쇄된 상품의 제작 및 판매에 대한 경로를 완성해야 한다. 예를 들면 농구복, 스포츠 보조 용품 등 적극적인 스타 양성을 통해 만든 스타들이 반포(反哺)에 의해 CBA의 발전을 촉진시켜 양성의 순환이 될 수 있도록 한다. 더 나아가 CBA의 브랜딩 및 프로모션에 더 많은 동력을 가져다준다. 현 단계에 CBA의 수많은 구단 중에서 광둥홍위안팀이 의심할 여지가 없이 가장 많은 스타선수를 만들어낸 구단이다. 그들이 만들어낸 스타 선수들은 이지엔

리엔, 두봉, 주방우, 유소우, 주퍼영 등이 있다. 광둥홍위안팀은 스타 양성 면에서 성공을 얻을 수 있었던 것은 그가 자신의 브랜드 영향력을 이용하여 중국의 전국에서 농구 인재를 발탁한다는 것과 밀접한 관계가 있다. 전국적으로 인재를 발탁하고 나서 그 중에서 다시금 인재의 선발을 진행한다. 그러한 과정을 걸쳐 최종적으로 선발된 인재들은 그들의 팀의 선수들과 합류하고 이로 인해서 광둥홍위안팀은 선수들의 기술력 및 소양을 확보하게 되는 것이다. 광둥홍위안팀의 성공된 사례를 통해서 CBA가 스타 양성을 하는 동시에 각종 스타 양성에 도움이 되는 패턴과 정보 그리고 경제적인 지원을 확산 및 발전시켜야 한다. 각 구단들이 자신의 팀에 맞는 스타 양성 계획을 세울 수 있게 도와줘야 한다. 자신의 농구 스타를 만들어 내야 최종적으로 CBA리그의 브랜드 이미지를 강화시킬 수 있다.

#### (5) 위임을 통해 상품개발

CBA가 한걸음 더 나아가는 브랜드 프로모션을 실현하려고 한다면 브랜드 상품의 개발을 가속화시켜야 한다. CBA가 브랜드 상품을 개발할 때 NBA처럼 권한을 부여하는 위임전략을 사용해야 한다. 브랜드 상품의 위임의 방식에 있어 CBA는 여러 형식의 위임방식을 사용하는 것이 좋다. 이로 인해서 더 완벽한 브랜드 상품의 개발을 완성할 수 있다. 예를 들면 CBA가 위임받은 상품에 대해서는 리그의 마크와 상표 등 무형 재산을 사용할 수 있게 한다. 이러한 제도를 통해서 상품을 개발하는 회사가 이러한 위임 권력을 충분히 이용하여 더 수월하게 상품의 개발과 판매를 완성할 수 있도록 한다. 또한 CBA가 브랜드 상품을 개발할 때, NBA와 같은 전략을 사용하여 상품을 리그위임상품, 농구팀위임상품으로 나뉘어야 한다. 그중에 리그의 위임을 받은 상품이라면 CBA의 마크를 사용할 수 있고 농구팀이 위임받은 상품이라면 농구팀이나 스타선수의 마크를 사용할 수 있다. 이런

전략을 사용함으로써 CBA브랜드 상품의 종류가 더 풍부해질 수 있어 CBA란 브랜드가 각 업계에 스며들어갈 수 있다.

TV전파와 달리 브랜드 상품의 개발이 단시간 내에 CBA에게 거액 이윤을 가져오기란 힘들다. 하지만 상품의 판매량이 높으면 CBA에게 장기적으로 상당한 수익을 가져올 수 있게 된다. 브랜드 상품의 판매량을 높이기 위해 CBA가 판촉 위임의 방식을 상용하여 즉 판촉 위임받은 상품들이 판촉 활동 중에 CBA의 마크 및 상표를 사용할 수 있게 한다. 그 판촉대리상이 더 수월하게 상품의 프로모션 마케팅을 할 수 있도록 한다. CBA가 스폰서에 프로그램의 권력을 충분히 풀어줘야 하고 스폰서가 CBA의 마크와 상표 등을 주제로 하여 프로그램의 기획 및 경영을 한다. 더 나아가 CBA는 스포츠 브랜드 상품의 개발 외에 외식업종 상품의 개발도 진행할 수 있다. CBA가 또한 체인점에 그들의 브랜드를 위임 할 수 있고, 즉 프랜차이즈 가맹점의 위임을 완성하거나 그 업체에게 브랜드 상품의 판매권 권력을 부여해줄 수 있다. 이를 통해 CBA의 브랜드 상품이 대중에게 더 넓게 전파되어 판매될 수 있게 한다. 이런 브랜드 상품의 개발 방식을 사용하면 CBA가 더 적은 자본의 투입으로 더 빠른 상품의 시장개발을 완성할 수 있게 한다. 그것은 CBA가 각종 업체와의 합작으로 브랜드 상품이 소속업종과 구역의 선택을 완성할 수 있다. 단시간의 각종 업체의 힘을 빌려 시장에서 자리를 잡을 수 있게 된다. 아울러 CBA가 브랜드 상품의 개발 디자인 면에 있어 더 많은 인력, 물력, 재력을 투입하지 않더라도 이 프로그램의 업체에게 하청으로 내주면 새 상품의 개발을 완성할 수 있다. 다른 업종에게 아웃소싱을 통해 CBA의 브랜드 상품의 종류도 계속 풍부해질 수 있다. 업체의 힘을 빌려 CBA의 브랜드 상품이 점차 더 많이 소비자 주변에 나타날 수 있어 CBA의 브랜드 홍보 효과도 얻을 수 있다. 이런 아웃소싱의 방법을 사용하는 것은 CBA의 마케팅 원가를 줄일 수 있고 브랜드

영향력이 빠른 시간 내에 더 널리 퍼져나갈 수 있다.

#### (6) 브랜드 친화력을 강조

CBA가 브랜드 상품을 개발할 때 NBA처럼 브랜드의 친화력을 강조해야 한다. 구체적으로 말하자면 브랜드의 본토화 운영을 실현하여 현지 사람의 취향에 맞게 브랜드 상품을 홍보해야 한다. 따라서 구단의 브랜드 이미지가 소비자들에게 친근감을 느낄 수 있는 것을 모색하여야 한다. NBA와 비교해 볼 때 CBA의 경기가 더 명확한 본토화의 특징을 지니고 있다. 이것은 CBA가 브랜드 개발을 할 때 강점이다. 그로인해 CBA가 경기의 홍보에 있어 더 많은 힘을 모아야 한다. 농구팬들이 현장에 가서 경기를 관람하여 농구 경기의 매력을 느낄 수 있게 아이디어를 써야 한다. NBA와 경쟁할 때 CBA가 중국 본토 브랜드란 매력을 충분히 발휘하여 NBA에서는 찾을 수 없었던 중국 브랜드의 친화력을 최대한 보여줘야 한다. CBA가 2005년의 경기 시즌 때 중국의 무협이란 특징을 시합에 융합시키려고 했다. 이것은 바로 브랜드 본토화 개발을 시도한 것이었다. 비록 그 시도가 이상적인 목표를 달성하지 못하였지만 관객들과 선수들 간의 상호작용을 강화시켰다. 농구팬들의 CBA 리그에 대한 관심도와 충성도를 높였다. CBA의 2005년 올스타전에서는 중북지역의 선수들이 “무협칭호”를 사용했다. 해당 경기는 CBA가 농구 리그와 중국 무협 문화를 융합하려는 시도였다. CBA가 경기에 더 많은 중국 문화를 융합하는 것을 통해 더 많은 중국 농구팬들에게 더 많은 지지를 얻으려고 했다. 하지만 경기 운영을 할 때 CBA가 각별 선수의 칭호에만 중국의 무협 문화를 사용 했었고 중국의 “협자(俠者)”들이 가진 풍채를 CBA의 브랜드와 결합시키지 못 했다. 심지어 그 경기 때 CBA의 선수들의 표현이 중국 “협자”의 풍채와 너무나 거리가 멀었다. 그리고 CBA가 브랜드의 친화력을 강조하는 것을 통해 브랜

드 양성을 강화시키고자 하면 브랜드의 이미지와 CBA의 이미지를 충분히 결합해야 된다.

#### (7) 브랜드 상품 프로모션 강화

CBA가 브랜드 상품 커뮤니케이션 할 때 이전처럼 홍보에만 집중하면 안 되고 인간미를 지닌 서비스를 많이 제공해야 한다. 각각 다른 계층의 농구 팬들의 욕구를 만족시켜야 한다. 이 목표를 달성하고자 하면 CBA가 브랜드 간의 협력을 강화해야 한다. 즉 소비자에게 영향을 줄 수 있는 기업과 협력관계를 맺어야 하며 더 개방적인 태도로 시장수요의 비위를 맞추어야 한다. 따라서 더 좋은 서비스로 소비자의 끊임없이 변해가는 욕구를 만족시켜야 한다. 이외에 CBA가 사회조직, 매체, 국내외 인지도 높은 기업과 협력 관계를 강화해야 한다. 이 협력관계는 중국의 농구 스포츠 프로모션을 완성할 수 있고, 앞으로 중국 농구의 브랜드 상품의 판매를 위해 더 넓은 시장을 마련해준다. 인터넷이 널리 보급된 오늘날에 CBA는 각종 인터넷 플랫폼과의 협력을 강화해야 하고 이를 통해 CBA브랜드 상품의 판매경로를 한층 더 개척할 수 있다. CBA의 경기 브랜드의 양성도 더 수월하게 된다.

#### (8) 다양한 공익행사

긍정적인 브랜드 이미지를 양성하고자 하려면 CBA는 공익행사를 중요시해야 하고 행사의 세부적인 부분까지도 원활하게 처리하여야 한다. 높은 질의 행사를 개최함으로써 소비자에게 좋은 이미지를 선보일 수 있고, 장기적 누적을 통해 브랜딩에 긍정적인 기초를 마련해줄 수 있다. CBA는 긍정적인 브랜드 이미지를 양성하기 위해서 많은 공익행사를 해왔다. 2004년에 CBA가 청소년에 대한 관심을 보여주기 위해서 청소년 발전 기금과 함

계 일련의 공익 행사를 했다. 즉, 리그를 하는 것을 통해 중국 서부 빈곤 지역에 청소년에게 자금을 모아서 기부 하였다. 모집한 자금들이 주로 중국 서부 지역에 청소년 문화 체육 사업의 발전에 사용되기로 했다. 이런 행사를 함으로 이 지역의 청소년과 아동들에게 건전한 생활환경을 만들어 주고자 했다. 이 공익 행사가 몇 년 동안 지속되었다. 2016년에 CBA가 닝샤후이족 자치구에서 세 번째 공익 행사를 했다. 이런 행사들을 개최함으로써 CBA 경기 브랜드의 양성에 도움이 된다. CBA가 개최된 서부 공익 행사 중에 저장츠어저은행(浙江稠州銀行隊)팀과 베이징수무주식(浙江稠州銀行隊)팀, 양 팀이 닝샤황하 체육관에서 경기를 치렀다. 경기 외에 저장츠어저은행(浙江稠州銀行隊)팀과 베이징수무주식(浙江稠州銀行隊)팀의 선수들이 각 중닝현대녹색구기(中宁縣杞泰綠色枸杞) 생산기지와 중닝중학교에서 가서 행사를 했다. 농구팀은 각 4명의 선수를 뽑아 학교 농구팀의 선수와 섞여 다시 팀을 만들어 학교 농구 운동장에서 20분동안 지도경기를 치렀다. 이런 경기를 개최함으로써 농구 선수와 농구팬들 간 소통을 강화시켜 농구선수들에게 새로운 농구팬들을 얻게 해주었다. 그 외에 이번 행사를 통해 농구팀의 선수들이 학교 농구 선수들에게 전문적인 지도를 해주었다. 방어, 차단, 공격, 3점 슛 등 농구에 대한 많은 지식과 기술을 가르쳐줬다. 농구의 보급을 위해 자신의 힘을 쏟았다. 경기 후에 중국 농구 협회가 현지의 학교에 일부분의 농구 스포츠 장비를 기부했다.

CBA가 개최한 공익행사를 전체적으로 봤을 때 CBA가 공익 행사에 세부적인 내용에 대한 관심이 적어서 개최한 행사들이 사람들에게 깊은 인상을 주지 못했다. 그 이유는 행사의 영향력이 제한되었다는 것이다. CBA가 보다 더 좋은 브랜드 이미지를 만들려면 실제로 농구팬들에게 다가가야 한다. 그러한 노력으로 농구팬들에게 더 좋은 서비스를 제공해줄 수 있다. 구체적으로 말하면 CBA가 농구 선수들이 농구팬들과 소통하는 기회를

더 많이 만들어줘야 하고 농구팬들에게 보다 더 강한 동질감을 얻을 수 있다. 예를 들면 중서부 청소년을 위해 공익 행사를 할 때 CBA가 그 지역의 구단들이 그 지역에서 자선 경기를 치르게 하고, 농구 선수들이 직접 현지 청소년에게 농구 지식을 가르쳐주고, 농구 문화를 홍보하여 청소년들에게 더 건강하고 적극적으로 생각하고 행동하게 만든다는 장점이 있다. 그래서 CBA가 긍정적인 경기 브랜드를 양성하려면 NBA가 공익 행사 중에 농구 선수들과 농구팬들이 상호간에 소통을 강화하는 것을 배워야 한다. 농구팬들과 CBA간의 거리감을 줄여야 더 많은 농구팬들에게 지지를 받을 수 있다. 이렇게 튼튼한 기초를 닦아야 CBA가 앞으로 발전할 수 있는 원동력을 얻을 수 있다.

CBA가 공익행사를 할 때 NBA처럼 다양한 행사를 개최해야 하고 더 많은 팬들의 관심을 얻을 수 있게 한다. 따라서 더 좋은 CBA브랜드 커뮤니케이션을 실현하게 한다. 예를 들면 CBA가 농구선수들이 여러 공익행사와 봉사활동을 통해 긍정적인 공익 이미지를 부각시킨다. 선수와 팬들 간에 소통을 강화해서 팬들에게 인정을 받는다. 이외에 CBA가 사회 소외 계층에 대한 관심을 많이 보여줘야 한다. 예를 들어 장애인, 부녀 및 아동, 에이즈환자들에 대한 관심 등 이런 면에서는 NBA가 모범적 시범을 보여 주었다. NBA는 농구 선수들이 에이즈환자나 청소년들이 가깝게 소통할 수 있는 장을 마련하여 농구 선수의 긍정적인 공익 이미지를 만드는 동시에 NBA의 건전한 리그 브랜드 관념을 홍보했다. CBA가 보다 더 좋은 리그 브랜드를 만들려고 하면 통일된 조직과 기획을 실현해야 하고 각 구단들이 적극적으로 중국에 각종 공익 행사를 참여할 수 있도록 한다. 특히 CBA의 각 구단의 농구 선수들이 직접 그 행사를 참여할 수 있게 해야 한다. 더 많은 농구팬들이 CBA리그를 사랑할 수 있도록 한다. 자연재해가 발생하였을 때, CBA가 빠른 시간 내에 각 구단들이 자금 및 물건을 기부하도록 조

직해야 한다. 농구 선수들이 재해 발생 지역에 가서 피해사람들을 위로 할 수 있게 한다. 이런 행동들을 통해 사람들에게 CBA의 사회 책임감을 보여 준다. 최근 몇 년간에 CBA의 공익 행사의 개최하는 수가 부족하지만 보다 더 다양해지고 있다. 2005년부터 2012년까지 CBA가 해마다 지역사회에서 공익 행사를 하는 수가 각 5,4,3,9,7,13,9와 13, 총 63개 항목이었다. 2005년에서 2007년 사이에 CBA가 지역사회에서 개최한 공익 행사의 수가 점차 적어지고 2008년이 되어야 CBA가 9개의 지역행사를 했다. 그중에 3개는 지진과 관련되었다. 하나는 눈 피해와 관련되었다. 2010년 CBA가 총 13개 항목의 지역 사회 공익 행사를 개최했다. 그중에 4개는 위수 지진과 관련되었고 하나는 서남지역 가뭄 피해와 관련이 있었다. 재해와 관련된 행사 외에는 CBA가 개최한 지역 사회 공익행사의 수가 해마다 증가하는 추세를 보인다. 하지만 CBA가 지역 사회 공익 행사 외에는 다른 행사를 진행하는 수가 매우 적다. 그래서 CBA가 더 다양한 공익행사를 개최함으로써 긍정적인 브랜드 이미지를 형성하도록 한다.

NBA가 성공을 얻을 수 있었던 원인을 분석해 보면 그중에 하나가 빈번하게 하는 공익행사와 밀접한 관계가 있다. NBA가 많은 공익행사를 하는 것은 긍정적인 브랜드 이미지가 한 기업에게 얼마나 중요하는지를 알고 있었기 때문이다. NBA는 리그 자체가 이미 충분히 흥미를 가지고 있기에 농구 팬들은 리그 외에 다른 것들에도 점차 관심을 가진다. 농구 선수의 도덕 수준 등, CBA가 농구 팬들이 이런 심리를 이용하여 농구 선수들을 각종 공익 행사에 적극적으로 참여하게 해야 한다. 그리고 매체들과 협력을 통해 공익 행사의 영향력을 높이고 더 많은 농구 팬들이 CBA의 사회 책임감을 볼 수 있게 하고, CBA에 대한 더 강렬한 동질감을 느끼게 한다. 이런 브랜드 양성 전략이 사실은 입소문 전략의 하나이다. 농구팬들이 자발적으로 CBA의 리그 브랜드 이미지를 지켜주고 CBA의 경기 브랜드 이

미지가 새로운 지점으로 올라가게 한다. 스포츠 브랜드는 무형 재산의 하나로서 보급 과정 중에 지속적인 영향력을 유지하려고 하면 그에 맞는 마케팅 전략을 끊임없이 개선해야 한다. 그래서 CBA가 꾸준히 각종 공익 행사를 해야 하고 브랜드 영향력의 범위를 넓히고 농구 팬들이 자발적으로 CBA 브랜드를 지키도록 해야 한다. 이를 통해 보다 더 좋은 CBA의 경기 브랜드를 양성하게 한다.

## 나. CBA 약점

### (1) CBA 조직체계

비교를 통해 NBA와 CBA는 전혀 다른 조직체계를 가지고 있다. NBA와 달리 CBA의 조직체계가 더 복잡하다. 또한 견고하게 완성되지 못하였다. 3방의 영향을 많이 받는 실정이다. 하지만 NBA는 스포츠클럽 구단주 또는 대표진들의 공통된 목적으로 이사회가 구성되었다. 이를 통한 공동 결정권과 관리권 등이 갖추어졌기에 CBA에 비해 비교적 높은 효율로 조직을 운영한다. NBA가 비교적 완벽한 조직체계를 가지고 있기 때문에 치열한 농구 산업 경쟁 환경에서 두각을 나타낼 수 있게 되었다. 이 조직체계를 통해 세계화를 이룰 수 있었다. CBA의 발전 시간은 NBA에 비하여 비교적 짧고 조직체계가 아직 완벽하지 않다. 조직체계의 영향을 받아 NBA와 CBA의 주체 유형은 차이가 매우 크다. 미국이 개인주의를 숭상하기 때문에 NBA가 소유권을 가질 수 있게 되어 회사의 모두의 경영관리는 전문적인 회사가 맡아 진행한다. 또한 NBA의 내부 구성원끼리는 통일된 이익목표를 가지고 있다. 반대로 중국은 집단주의를 숭상해서 모두 권력을 3방이 같이 소유하고 되어서 세 개의 주체가 서로 다른 이익목표를 가지고 있고

운영관리에 있어도 각자의 체계로 진행하고 있다. 그래서 CBA가 더 좋은 발전을 얻기 위해서 가장 먼저 이러한 조직체계를 하나로 완성시켜야 한다. CBA의 관리권을 가진 각 주체끼리 통일된 이익목표를 가질 수 있게 해야 한다.

60년의 발전을 걸쳐 NBA는 시장 개발 면에서 일정한 성과를 얻었다. 기초시설, 입장권수익, 협력 파트너, 그리고 브랜드 상품 등 네 방면에서 NBA가 특유한 경영 개발 전략을 가지고 있다. 하지만 NBA와 달리 CBA의 발전 기간은 길지 않고 이런 면에서 비교적 많은 문제점과 부족한 점들이 존재한다. CBA는 NBA의 뛰어난 경험을 빌려 자신의 전략을 완성시켜야 한다.

## (2) 노후화 된 기초시설

CBA의 기초 시설의 건설 현황을 보면 CBA가 보유한 농구장의 수량은 20개이고 각 농구장마다 평균적으로 6000명의 관람객을 수용할 수 있다. 그중에 규모가 가장 큰 농구장은 산동성체육센터의 체육관이고 이것은 산동고속농구구단(山東速隊)의 것이다. 이 농구경기장에는 동시에 1만2천명의 관람객을 수용가능하다. 가장 작은 농구장은 홍산체육센터 체육관이다. 신장천산농상팀(新疆天山農商隊)의 것이고 4000명의 관람객을 수용할 수 있다. 전체적으로 볼 때 CBA의 농구장이 수용 가능한 관람객의 수가 적은 편이다. 그럼에도 불구하고 미국의 농구팬들과 비교하면 중국의 농구팬들의 수가 훨씬 많다는 것이 객관적인 통계이다. 농구장의 수용 가능한 인원 수 외에도 CBA의 농구장이 대부분은 노후되었고, 보수가 제때에 이루어지지 않았다는 문제점이 있다. 그리고 농구장내에 좌석이 거의 비슷하며 특색이 없고 좌석 위치도 크게 다르지 않기 때문에 소비수준이 다른 소비자들의 수요를 다 만족하지 못한다. 그리고 농구장의 시설이 대체로 초라

하고 농구장 내의 대형모니터와 음향설비가 부족하다. 현재 CBA의 대부분의 농구장은 건전한 오락서비스와 식료품시설이 없지만 농구팬들이 음료수 및 식품을 농구장 내에 반입하는 것을 금지 하고 있다. 이런 점들이 사소해 보이지만 농구팬들의 수요에 소홀한 부분이다. CBA의 농구장의 바닥재도 좋고 나쁨이 분분하다. 그중에 구식 농구장은 대부분은 비용이 적은 중국산 단풍나무 바닥재를 사용했다. 신축 농구장은 대부분은 미국산 단풍바닥재를 많이 사용해서 이런 농구장들은 미국의 수준에 달했다. 하지만 현재 CBA의 대부분의 농구장은 다 구 농구장이어서 바닥재가 노화되어 미끄럼 방지도가 많이 떨어져 경기를 치르는 것에 맞지 않다. 사실상 중국이 최근 몇 년간에 NBA급의 농구장을 여러 개 만들어냈지만 대부분의 CBA에 속해있는 농구팀은 NBA급의 농구장을 만들어내지 못하고 있다. 베이징 우크송 농구장(北京五棵松籃球館)은 2008년 베이징 올림픽을 개최할 때 농구경기장으로 사용 되었다. 그 면적은 6.3만 평방미터이고 17754개의 좌석을 보유하고 있다. 그중의 13754개의 좌석은 고정 좌석이고 이 농구장은 NBA의 농구장과 겨룰 수 있다. NBA도 여기서 많은 경기를 주최했다. 2008년부터 NBA의 중국경기를 늘 여기서 개최하곤 했다. CBA도 여기서 올스타전을 여러 차례 치렀다. 2013년 야오기금(姚基金) 자선경기도 여기서 개최했다. 현재 이 경기장은 베이징수강팀(北京首鋼)의 주 경기장으로 사용되고 있다. 심천용강대운세턴 (深圳龍崗大運)의 체육관은 CBA 심천로크브라팀 (深圳馬克波羅隊)의 주경기장으로 사용되고 있다. 이 농구장의 면적은 7.34만 평방미터 17964개 좌석이 있고 그중의 고정 좌석은 14941개 있다. 여기는 26회 하계 유니버시아드의 경기장이었다. 이 경기장도 NBA의 경기장과 겨룰 수 있다. 여기서 2015 - 2016회의 NBA경기를 개최했다. 동관농구센터는 CBA광둥호응이웨팀(廣東恒遠)의 주경기장이고 면적은 6만 평방미터이고 16000개의 좌석을 보유하고 내부 시설은 중국의 선두 자리에 있으며 NBA

의 경기 개최 요구에 만족할 수 있었다. 이외에 청도신다이하몬드 체육관은 CBA청도남자농구의 주경기장이고 농구장 면적은 4.8만 평방미터이고 12500개의 좌석이 있다. 여기서 전국 운동회의 청도 경기 구역에 주 경기장이었다. 그 내부 시설은 중국의 선두 자리에 있으며, NBA의 경기 요구에도 만족할 수 있었다. 그러나 경제적인 여건이 비교적으로 높은 팀을 제외하고는 경제적인 여건이 좋지 못한 다른 농구팀은 질이 좋은 경기장을 구비하지 못 하고 있다. 이것 역시 농구팀의 발전의 발목을 잡았다. 예를 들면 리오링야오두부은시(遼寧藥都本溪隊)의 주경기장은 면적이 적고 좌석이 많이 없으며 기초 시설도 완비되지 못하였다.

농구장의 면적 및 관중 좌석에 대한 배치면에서 볼 때 CBA의 농구장 면적은 NBA에 비하여 작고 관중 좌석이 등급화 돼 있지 않다. 반대로 NBA의 농구장 면적은 CBA에 비하여 크고 소비 수준의 차이가 큰 관중들에 맞게 좌석이 등급화 되어 있어서 각각의 관중들에게 그들이 선호하는 좌석을 배치해 줄 수 있고 더 좋은 서비스를 제공해줄 수 있다.

### (3) 수입과 지출

CBA의 주요 수익은 구단의 수익이다. CBA는 초기에 지방 체육 관리국이 관리했다. 그 당시 구단들이 모두 국영기업이어서 농구 선수들은 월급을 받고 선수생활을 하고 있었고 다른 수익 수단이 따로 없었다. 구단의 운영도 당연히 아무런 사업화 진행이 없었다. 하지만 국가체계의 개혁으로 인하여 구단들이 점차 지방체육국에 벗어나 사영기업의 형식으로 운영하여 사업화 방향이 점차 발전해나가기 시작하였다. CBA가 외국계 기업인 스위스 잉방과 계약을 맺은 후에 구단 및 리그는 점차 상업화되어 대부분 구단은 주식회사로 바뀌게 되었다. 중국농구협회와 잉방이 맺은 계약에 따라 CBA 구단부의 수익 수단은 주로 입장권, 타이틀 스폰서비, 구단 스폰서,

광고비용 및 국가지원금 등이 있다. 사실상 현 단계에서 구단은 주로 광고 수익으로 운영을 유지하고 있다. 그 이유로는 CBA의 입장권 수익이 그리 많지 않다는 것을 들 수 있다. 그것은 CBA의 농구장의 면적이 적고 경기장 내 경기관람의 분위기도 거의 자리 잡지 못하였기에 농구팬들이 굳이 현장에 가서 경기를 보려고 노력을 하지 않는다는 것이다(王國營, 2014). 그리고 지금까지 CBA는 경기의 중계방송비용을 많이 얻지를 못하고 있다. 이러한 점은 중계방송비용을 지방 방송국과 중앙 방송국만 CBA에 저작권료를 지불했다는 것을 알 수 있다. CBA의 대부분 수익은 광고를 통해 얻는 것이어서 경기를 진행한지 얼마나 안 되어 곧바로 광고시간이 시작되는데 이러한 점 역시 농구팬들이 현장에 가서 경기관람을 하지 않는 이유 중에 하나이다. 이러한 문제점으로 인하여 현장에 가서 관람을 하는 관람객의 수가 줄어들어 입장권의 수익도 떨어진다. 이런 악순환의 영향 끝에 구단들의 주요 수익 수단은 광고밖에 없게 되자 심지어 농구장의 바닥이나 선수의 복장 여기저기 광고 선전을 하기 시작했다.

CBA의 수익은 적지만 지출이 매우 크다. 지출은 주로 선수의 급여, 코치의 급여, 농구장 임대료, 농구팀 운영비용 등이 있다. 그 중에 선수의 급여가 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 중국 농구 시장의 경쟁이 치열해지면서 대부분의 CBA구단은 외국국적인 지원 선수인 NBA의 선수들을 영입했다. 실력이 뛰어난 외국 선수를 통해 경기에서 승리한다는 방식이다. 이러한 방식으로 농구팀의 전체적인 실력은 높였지만 대신에 영입된 외국 선수에게 거액의 급여를 지불해줘야 한다. 사실상 CBA농구팀에서 외국 선수 한 명의 급여가 나머지 모두 선수의 급여를 합친 금액보다 더 많을 때도 있다. 사실상 경기의 경쟁이 심해지고 농구팀의 지출도 계속 늘어나고 있다. 오직 스폰서만 의지하면 충분한 운영자금을 확보하지 못한다. 2016년에 CBA의 중국 본토 농구선수 중에 가장 많은 연봉을 받는 이지예리엔의 연

봉은 1000만 위안 인민폐이다. 하지만 외국국적 지원 선수들은 중국 선수들처럼 연봉을 받는 것이 아니라 월급으로 받고 있다. 그들의 급여를 합친 금액은 중국 선수들의 연봉보다 훨씬 많다. 예를 들면 시장팀의 쿵시·돌비의 월급은 200만 달러이고 CBA에서 급여가 가장 높은 선수이다. 중국 선수와 외국 선수의 급여 격차가 심해지면서 자연스럽게 중국 선수들의 심리적 불평도 쉽게 일으킨다. 그렇게되면 농구팀에 부정적인 영향을 줄 수 있고 농구팀의 장기적 발전을 억제시킨다. 신강팀의 예시로 수익 및 지출의 흐름 과정을 보면 선수의 급여 지분이 50%이상을 차지하나. 해마다 이 농구팀의 지출이 3000만 위안이고 그중에 2000만 위안은 선수의 급여였다. 신강팀과 같이 이런 불합리적인 지출 방식으로 구단을 운영하는 것은 다른 구단들에게서도 보이는 보편적인 현상이다. 심지어 남부에 있는 농구팀의 선수들의 급여 비중이 더 높다. 전체적으로 CBA의 남부 지역의 농구팀 선수들의 급여가 북방 지역의 선수들 급여보다 높다. 그중에 동북쪽의 농구팀의 선수들의 급여가 가장 작다. 이런 현상이 나타난 이유는 동북쪽의 두 농구팀은 큰 기업 스폰서가 없기에 구단은 기본적인 농구팀의 운영 유지만이 가능한 실정이다. 예를 들면 리오남(遼籃)의 주전 포인트 가드인 양명(楊鳴)의 연봉은 50만 위안이다. 연봉이 적어서 많은 농구 선수들이 팀을 떠나 대우가 더 좋은 농구팀에 들어가려고 길을 나섰다. 이런 현실임에 불고하고 리오닝농구팀은 여전히 선수들의 급여를 낮추려고 한다. 이런 사태가 발생한 것은 바로 농구팀의 운영자금이 부족하기 때문이다. 또한 자금이 부족해서 농구팀이 시장개발 및 브랜딩에 사용할 돈이 없기 때문이다.

현 단계에 CBA의 각 구단들이 외국 선수를 유치하기 위하여 거액의 돈을 지불하고 있다. 신강팀이 한 경기 시즌에 외국 선수에게 지불한 금액은 2400만 위안이나 되었다. 중국 본토 선수에게 지불한 금액은 1500만 위안

이다. 합쳐서 3900만 위안이다. 이 금액은 구단의 총 수익을 넘어섰다. 같은 경기 시즌 때 다른 구단의 선수 급여 지출도 총 지출의 50% - 55%를 넘어섰다. 그중에 저장츠어주은행(浙江稠州)은 외국선수 쿤시·돌비와 쿠리의 총 급여는 1500만 위안이고 중국 선수의 급여는 800만 위안이다. 하지만 구단의 총 수익은 1600만 위안이었다. 수입이 지출을 따르지 못하는 현실에서 농구팀은 큰 타격을 입었다. 좋은 성적을 이룬 광둥홍위안팀(廣東宏遠隊)은 한 시즌 내에 선수의 급여 지출이 3500만 위안이었다. 결손이 2000만 위안을 초과한 CBA의 구단 수가 많은 것이 현 시점이다. 저장츠어주은행구단의 총 지출은 4700만 위안이고 결손 금액은 3100만 위안이었다.

사실상 2009년에 농구 협회가 <CBA 구단 선수 및 코치 급여 총액을 조정 관리 방법을 모음 의견 시행 조례>를 발표하여 중국 국내의 선수, 외국 지원 선수 및 코치의 급여에 관해 규정을 정했다. 규정에 따라 국내 선수와 코치의 급여가 100만 위안을 초과하면 안 되고 외국 선수와 코치의 월급은 6만 달러를 초과하면 안 된다. 하지만 이러한 정책의 발표로도 좋은 성과를 얻지는 못하였다. 중국 선수나 외국 선수들이 턱없이 비싼 급여를 부르는 경우가 줄어들지는 못하였기 때문이다. 2016년 CBA리그 개최 쪽이 각 구단에게 의견을 구했다. 각 구단은 급여를 제한하는 방식으로 자신의 실력을 유지할 수 있기를 바란다. 하지만 현재의 상황을 보면 야오밍을 포함한 대부분의 구단 사장님들이 급여 제한 정책을 동의하지만 각 구단들이 실제적인 행동을 취하지는 않았다. 그러한 이유로 현재로써도 구단 운영 금액이 부족한 문제점을 해결하지 못하고 있다. 다음<표-8>은 2016년 CBA 본토 선수 순위 앞 5명의 연봉 통계 현황이다.

표8. 2016년 CBA 본토 선수 순위 앞 5명의 연봉 통계 현황

선수 순위	본토 선수	연봉 (만 위안)
1	이지엔리엔 (易建聯)	1000
2	이근 (李根)	800
3	쑤위안 (孫悅)	700
4	주방위 (朱芳雨)	500
5	왕시펄링 (王仕鵬)	400

NBA와 CBA의 수입 및 지출에 관한 현황을 비교를 통해 양측이 모두 입장권 수입, 스폰서 및 상품을 주요 수입 수단으로 한다는 것을 알 수 있었다.

그리고 양측이 선수의 급여, 코치의 급여 및 농구팀 운영에 지출한다는 것도 알 수 있었다. CBA 및 NBA의 농구팀 중 이익을 보는 농구팀도 있고 손해를 보는 농구팀도 있다. 예를 들어 NBA의 뉴올리언스 호니츠팀은 2005년에 심한 타격을 입었다. 농구팀의 경영상태는 오랜 시간동안 계속 적자 상태였다. CBA의 농구팀 중에 적자를 기록하는 농구 팀의 수가 더 많지만 현재는 점차 줄어들고 있다. CBA와 NBA가 다른 점은 바로 CBA의 농구팀의 적자는 주로 경영문제 때문에 나타난 것이고 NBA의 농구팀의 적자는 주로 선수가 부상당하거나 지방 경제 하향 조정으로 적자가 나타났다. NBA와 CBA의 농구팀 중에 이익을 본 농구팀도 있다. NBA의 규정에 따르면 동서결승전에 들어간 농구팀이여야 입장료가 올릴 자격이 있다. 성적이 좋지 않은 팀들의 입장료 수익은 비교적 적은 편이다. CBA의 농구팀은 성적이 좋은 농구팀일수록 더 많은 이익을 볼 수 있다, 예를 들면 로아닝양두본시팀(遼寧藥都本溪隊), 광둥홍원팀(廣東遠隊) 등 최근 몇 년간에 거의 다 4강에 들어가서 수입 상황이 비교적 좋은 편이다.

하지만 NBA가 수입이 많기 때문에 아직까지 구단의 타이틀 권력을 판매하는 것은 금지 되어 있다. 그렇지만 NBA의 수입과 지출은 거의 천만 달러에 달한다. 하지만 CBA 구단들이 타이틀 스폰서를 받아들여도 천만 위안 인민폐만을 받을 수 있어서 NBA와의 수입 격차는 매우 크다. 수입경로를 보면 CBA가 주로 구단 타이틀 스폰서, 스폰서, 입장료 수입으로 하고 경로 범위가 좁은 편이다. 반대로 NBA의 수입 경로는 범위가 비교적 넓은 편이다. 그중에 입장료, 매체중계방송권의 이전이 큰 비중을 차지한다. 지출면에서 CBA 본토 선수들의 급여가 비교적 적고 외국선수들의 급여가 지나치게 높다. NBA의 각 농구팀의 농구 선수들의 급여가 차이가 많이 나고 급여지출이 총 지출의 60% - 65%를 차지한다.

현재, CBA구단의 주요 수입은 주로 농구협회의 수익분배금, 스폰서(정부지원금, 타이틀 스폰서 포함)및 입장료이고, 주요 지출은 농구 선수의 급여 및 다른 두 종류의 지출이다. 예를 들면 장소임대료지출, 보안지출, 출장비, 공사건설비용 등이다. 각 구단이 농구협회에게서 받는 수익분배금은 천만 위안을 넘는다. 농구협회가 "평균주의"의 원칙으로 수익을 분배한다. 2012 - 2013시즌 때 총 23개 스폰서에게서 지원금을 받았다. 그중에 이닝(李宁)기업은 5년간 20억위안의 스폰을 해주었다. 그로 인해 각 구단들이 농구협회에게서 받은 수익분배금은 대폭 증가했다. 원래의 100만 위안에서 1226.76만 위안으로 올라갔다. 이것 역시 각 구단의 주요 수익원이 되었다. 이 금액은 스폰서가 없고 입장료 수익도 적은 구단의 총 수익의 80%이상을 차지한다. 농구협회의 분배금 외에 각 구단은 정부지원 및 기업 스폰서의 방식으로 수입을 유지한다. 예를 들어 리오닝팀은 본강집단에서 1500만 위안의 타이틀 스폰서를 받았다. 베이징팀, 강수팀 각 1000만 위안정도의 지원을 스폰서에게서 받았다. 길림팀, 상하이팀은 400만 위안 - 800만 위안의 지원을 스폰서에게서 받았다. 정부지원금의 면에서 베이징팀은 2000

만 위안의 지원금을 받았고 리오닝팀은 1000만 위안의 지원금을 받았고 나머지 구단들은 거의 정부지원금을 받지 못했다.

입장료를 보면 최근 CBA의 입장료 총 수입이 그리 좋지 않았다. 심지어 일부 구단은 입장권 판매 업무를 대리회사에 맡기도 하였다. 대리회사에게서 일년에 100만 위안 정도의 대리비를 받는다. 이런 경우가 나타난 원인은 구단은 경기마다 농구 협회에 100장의 입장권을 줘야 하고 또 스폰서에게 대량의 "인정표"를 주어야 한다. 이로 인해 CBA 신강팀, 광둥팀, 베이징팀 등 성적이 좋은 팀들의 입장권 수입은 천만 위안을 넘길 수 있으나, 그 외 대부분 구단의 입장권 수입은 대부분은 300~400만 위안을 넘기지 못한다. 지출면에서 선수의 급여 지출이 가장 큰 비중을 차지한다. 선수 급여 지출이 너무 크기 때문에 대부분 구단들이 이익을 보지 못한다. 현재, 광둥홍위안의 선수급여 지출이 비교적 많은 편이지만 소수의 이익을 볼 수 있는 농구팀에 속한다. 심지어 CBA 내부에 '광둥팀만 이익을 본다' 라는 말이 전해지고 있다. 2003 - 2004년 시즌 때에 광둥팀은 100만 위안의 이익을 봤었다. 2015 - 2016년 시즌 때에 광둥팀은 700만 위안의 적자를 보았다. 그 시즌 때에 광둥팀은 선수들의 급여 외에 청소년건설에서 1000만 위안을 투자했고 출장비도 400만 위안이나 나왔고 코치, 직원, 농구장임대, 보안, 의료 등 합쳐서 1500만 위안을 지출했다. 이를 통해 알 수 있는 것은 광둥홍위안이 지출이 비교적 많지만 강한 이익을 보는 능력을 갖추고 있기 때문에 청소년건설에 1000만 위안의 투자를 할 수 있다. 사실상 광둥홍위안팀은 거의 시즌마다 8000만 위안정도의 투입을 해왔다. 광둥홍위안팀은 정부지원금, 타이틀 스폰서 수익이 없는 상황에 이렇게 이익을 볼 수 있는 것은 상업적 프로모션 전략과 밀접한 관계가 있다. 현재, 광후엔구단(广匯)만 밑에 6개 부서의 설립을 완성했다. 비교적으로 완벽한 상업 프로모션 팀을 구비하여 천만 위안의 입장료 수입을 확보하게 한다. 그 외에

광동팀은 신강팀과 겨룰 만한 뛰어난 성적을 유지하고 있다. 그래서 시즌 경기 상금도 2500만 위안을 받곤 했다. 현 단계에 광동홍위안팀은 비교적 성공적인 구단으로서 CBA의 수많은 농구팀 중에 가장 건전하고 가장 많은 발전 가능성을 지닌 구단이다. 이를 통해 알 수 있는 것은 CBA가 발전하고 싶으면 브래드딩과 프로모션 운영을 강화해야 현재의 수입 현황을 개선할 수 있다는 것이다.

#### (4) 협력 파트너

현재 CBA와 협력관계를 맺은 기업 종류는 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 잉방 스폰서와 구단 스폰서이다. 그중에 잉방의 스폰서는 주로 잉방과 협력관계를 맺는 것을 통해 CBA에 전체적인 스폰을 해준다. 이를 통해 기업의 영향력을 높이고 이익을 본다. 잉방은 스폰서에게 상표사용권, 광고중계권, 포스터 홍보권, 경기 책자 광고권 등 권력을 부여해준다. 잉방이 꾸준히 노력한 끝에 20개의 스폰서가 CBA리그와 협력관계를 맺었다. 예를 들어 안타, 차이나모바일, 치피랑 등 중국에 이름이 잘 알려진 대기업등과 협력관계를 맺었다. 현재 이런 스폰서들은 공급업자, 협력파트너, 스폰서 등 3등급으로 나누어져 있고 등급에 따라 다른 스폰 권력을 부여받는다. 구단의 스폰서는 주로 타이틀 스폰서와 광고업자가 있다. 그것은 구단 자체가 경기 경영권이 없기 때문이다. 구단이 경기 경영권이 없기 때문에 구단이 적자가 난다는 국면에 직면해야 한다. 또 이것 때문에 중국 농구 협회가 구단에게 타이틀 스폰서를 찾게 해줬다. 각 구단이 기업들과 협력관계를 맺을 때 타이틀 스폰서의 방식으로 기업의 프로모션에 도움이 준다. 하지만 타이틀 스폰서의 방식으로 해도 타이틀의 권력을 구단쪽이 가지고 있기 때문에 각 기업은 구단에 자금을 주입할 수 없고 구단의 각종 행사에 참석하지 못하고 단지 광고 프로모션의 권력만 누릴 수 있다. 스폰서들이

그들이 스폰하는 농구팀이 좋은 성적을 얻을 때여야 기업은 원하는 영향력을 높일 수 있다. 스폰서와 농구팀의 장기적 협력관계를 확보할 수 있다. 반대로 스폰하는 농구팀의 성적은 좋지 않을 때 스폰서들의 영향력을 높이지 못하여 농구팀과 장기적 협력관계를 유지하고 싶어 하지 않는다. 이런 이유로 CBA의 많은 구단들이 늘 경기 시즌이 끝나기도 전에 스폰서들과 해약하는 경우가 많다. 성적이 좋지 않은 CBA의 구단들이 스폰서의 스폰을 받을 수는 있어도 금액이 매우 제한되어 있어 이런 구단들의 수입이 매우 안정적이지 못하다.

NBA와 CBA의 스폰서 방식을 비교해보면 다른 점들이 많다. NBA의 스폰서 방식이 많지만 타이틀 스폰서를 사용하지 않는다. 그것은 NBA 자체가 상업화된 기업이고 시장운영과 자본 운영을 충분히 자체적으로 진행할 수 있는 이유이다. 그렇다보니 NBA가 타이틀 스폰서를 쓸 필요가 없다는 말이다. NBA의 각 농구팀의 팀명(Team Name)을 보면 팀명중에 기업 명칭은 들어가지 않는다. NBA의 각 농구팀 자체가 브랜드이기 때문이다. 그것은 NBA가 꾸준히 시장운영을 통해 브랜드 가치를 높이고자 하고 브랜드 메이킹에 노력한 것과 밀접한 관계가 있다. 그래서 NBA가 타이틀 스폰서를 안 쓰는 것은 오히려 NBA에게 더 높은 브랜드 가치를 가져다주었고 시장 경제 환경 속에서 NBA에 시장경제를 생취하고 NBA의 브랜드 영향력을 높여준다. 반대로 CBA의 운영체계의 한계로 구단들이 타이틀 스폰서를 사용하게 해준다. 이것 역시 구단의 중요 수입 수단이다. CBA가 잉방회사와 협력관계를 맺은 후에 타이틀 스폰서를 없앴지만 각 구단들이 타이틀 스폰서를 쓰게 해준다. 이렇게 하여야만 각 구단들이 정상적인 운영이 가능하다. 각 구단들이 수입을 창출하는 능력이 부족해서 기업의 지원금을 의존할 수밖에 없다. 그래서 구단들이 최대한 자금을 가장 많이 지원해줄 수 있는 기업과 협력관계를 맺으려고 하고 그 기업들을 자신의 타

이들 스폰서로 만들기에 노력한다. 이로 인해 각 구단들의 이름을 단시간에 바뀌는 경우가 많다. 이것도 구단들의 이미지를 손상시켜 장기적 구단의 브랜딩에 악영향을 준다. 하지만 CBA의 지금처럼 꾸준히 체계혁신을 실현한다면 멀지 않은 미래에 CBA의 각 구단이 수입을 창출하는 능력을 증가할 때에 각 구단의 자신의 브랜딩을 위하여 타이틀 스폰서를 더 이상 사용하지 않아도 되는 시기가 곧 올 거라고 믿는다.

NBA와 비교하면 CBA의 스폰서의 수도 매우 적고 스폰서의 규모도 보편적으로 작다. NBA의 스폰서 수는 백 개 이상에 달하지만 CBA의 스폰서는 20개정도만 유지하고 있다. NBA의 스폰서의 규모가 대부분은 글로벌 기업이며 CBA의 대부분 스폰서는 중국 내에서만 이름이 알려진 회사이다. <표-9>는 NBA와 CBA의 일부 스폰서 기업이다. NBA와 CBA의 스폰서 업종을 보면 NBA의 스폰서의 업종은 매우 다양한 반면에 CBA의 스폰서 업종은 매우 제한되어 있다. 특히 최근 몇 년간에 NBA가 인터넷 업종과 협력관계를 맺는 것을 매우 중요시 하여 시나, SOHU, 텐센트 등 여러 인터넷 매체와 협력관계를 맺었다. 텐센트 회사의 덩크슛 장비란 플랫폼에 입주한 후에 NBA의 공식적인 프래그숍이 텐센트를 빌려 NBA의 상품을 판매하게 되었다. 농구팬들이 경기를 관람하는 과정에서 "덩크슛·장비"를 클릭하면 사이트에 NBA Store에서 NBA마크를 인쇄된 상품을 구입할 수 있다. 반대로 CBA는 인터넷 매체와의 협력강도가 약하여 인터넷을 통해 발전할 수 있는 기회를 놓쳤다. 하지만 2010년 CBA가 징둥(京東)과 협력관계를 맺었고 브랜드 가치의 발전 가능성을 최대화했다. 징둥이 보여준 데이터를 보면 그가 2010년에 중국 슈퍼 리그 때 최상위 스폰서가 되었다. 징둥을 사용하는 사용자 수는 이전의 600만 명에서 1200만 명으로 올랐다. 다음<표-9>는 NBA와 CBA일부 스폰서기업의 현황이다.

표9. NBA와 CBA일부 스폰서기업의 현황

NBA스폰서 기업	NBA업종	CBA스폰서 기업	CBA업종
(이닝)李宁	체육용품	(이닝)李宁	체육용품
(하이얼)海爾	전자	(마크폴로)馬克波羅	건설 도자기
(명뉴우)蒙牛	유업	(백세산)百歲山	인쇄
(시나)新浪	인터넷 매체	(폭스바겐)一汽大衆	자동차
(애플)苹果	전자	(상하이문화매체)	TV 매체
(토요타)丰田	자동차	(스포츠주간지)	평매 매체
(연방)聯邦	물류	(스팔딩)斯伯丁	스포츠 용품
(암웨이)安利紐崔萊	보건	(차이나모바일)	모바일 통신

CBA가 2010 - 2011시즌 때에 징동과 협력관계를 맺어 징동은 CBA의 유일한 온라인 판매 플랫폼이 되었다. NBA와 비하여 CBA의 역사는 매우 짧고 20년뿐이다. 게다가 CBA가 빠르게 변화해가는 시장 경제 환경속에 처하고 있어서 경영체제가 끊임없이 발전시키고 완성시켜야만 이러한 빠르게 변화하는 시장 환경 속에서 살아남을 수 있다. 현 단계에 CBA와 협력 관계를 맺고 싶은 스폰서의 수가 매우 적어서 CBA가 NBA처럼 그에 맞는 스폰서를 선택하는 여지가 거의 없다. 이것도 CBA와 NBA 간에 격차가 존재하는 원인이다.

(5) 브랜드 상품

CBA가 브랜드 상품을 만들 때 NBA처럼 상표 등록을 하였다. 상표를 통해 CBA의 긍정적인 이미지를 만들고자, CBA의 가치관을 전파하고자, CBA의 농구팬들의 마음을 사로잡고자하기 위해서였다. 하지만 CBA의 전문 마크는 NBA의 마크만 하지 못하다. 리그와 관련된 상품프로모션, 상품 개발, 관련된 행사만 이 마크를 사용가능하다. CBA의 마크는 얼굴을 기본

구성 요소로 했다. 그 뜻은 CBA가 아직 시작한지 얼마나 안되었기 때문에 더 많은 사람의 적극적 참여가 필요하다는 것이다. CBA의 마크에 있는 얼굴은 농구에 대한 관심을 가지고 있는 천 만명의 사람들의 얼굴을 작게 나타내어 새로운 하나의 얼굴로 표현한 것이다. CBA가 이 마크를 통해 그가 농구팬들의 관심 아래 꾸준히 발전해나가겠다는 의지를 표출하려고 했다. CBA의 마크는 중국의 특유한 특징을 품고 있다. 그것은 바로 세계적으로 인정받은 중국의 페이스북(臉譜)이다. 마크에 농구의 무늬와 사람의 얼굴의 라인과 결합시켜 중국의 특유한 페이스북의 형식을 만들었다. CBA의 마크는 중국의 깊은 문화의 뿌리를 보여주는 동시에 CBA가 시대에 맞게 발전되는 중국기업이라는 사실을 보여줬다. CBA의 마크에 총 5개의 색이 들어가 있다. 5개 색깔은 오대주의 상징이고 그것을 통해 CBA가 글로벌 기업이 되겠다는 의지를 표출했다. CBA가 마크를 디자인할 때 많은 노력을 기울였지만, NBA만한 효과를 얻지는 못하였다. CBA도 역시 NBA처럼 마크를 통해 CBA의 이미지를 농구팬들의 마음속에 심어주고자 했지만 성공적이지 못했다. 그리고 CBA 역시 브랜드 상품개발을 했지만 종류가 매우 제한적이고 대부분의 상품은 모자, 체육복 등 스포츠와 관련된 상품이다. 그리고 NBA처럼 세계적으로 판매되지 못하여 아시아지역에서만 판매되고 판매규모 역시 매우 제한되어 있다. 현 단계의 CBA가 경영하는 상품들이 CBA의 브랜드 이미지양성에 도움이 되지 못하고 있고 또한 CBA의 브랜드 상품의 인식도 높지 않다.

CBA와 NBA를 비교해 보면 CBA와 NBA는 양측 모두 운동 상품을 출시했지만 NBA의 상품 종류와 경영 규모가 CBA보다 현저히 크고 넓다. CBA의 상품은 스포츠 상품에 한정되어 NBA와 비교가 안되기에는 그 수가 매우 적다. NBA가 이미 종합적인 형태로 자유자재로 시장운영이 가능한 글로벌한 회사가 되었지만 CBA는 아직 단순한 스포츠 연맹에 그치고 있

다. NBA의 상품은 이미 100개 넘는 나라에 수출되어 판매되고 있다. 그리고 개발된 상품의 종류가 매우 풍부 하다. 반대로 CBA의 상품의 수출 나라나 종류가 매우 제한되어있다. NBA의 상품은 분업되어 다른 회사로 경영을 담당하고 있지만 CBA의 상품은 모두 잉방회사에 맡기고 있다. 전체적으로 CBA의 상품은 NBA의 상품에 한참 뒤떨어져 있다.

#### (6) 스타 브랜딩

스타 브랜딩에서 CBA가 아직 많이 뒤떨어지고 있다. CBA는 완벽한 브랜딩 패턴이 없다. 그리고 사실상 CBA도 적극적으로 스타 선수를 만들겠다는 의욕이 부족한 것 같다. 그 이유는 중국인들이 늘 집단주의 사상을 숭배하기 때문이라는 추론도 해 볼 수 있다 . CBA가 초기 단계에 국영기업의 형식으로 만들어졌기 때문에 CBA는 유달리 집단주의 사상이 더욱 중요시 여긴다. 이런 사상속에 CBA의 선수들이 자신의 능력을 온전히 발휘하기가 매우 어렵다. CBA는 그들의 농구 선수들이 외국에서 행사를 할 때 언론에 대한 자유를 심하게 제한하였고 그 결과 외국에서 중국인 농구 선수에 대한 정보가 매우 적다. 현 단계에 CBA는 극히 일부 선수들에 한하여 상품홍보를 하게 해준다. 이로 인해 CBA에 뛰어난 기술을 가진 선수가 있긴 하지만 그 선수들의 인지도와 영향력이 낮으며 농구팬들의 숫자도 적다. 이러한 악순환으로 인해서 선수를 통해 CBA의 영향력을 높이고자 하는 것도 효과가 없다.

NBA와 CBA의 스타 선수에 대한 브랜딩을 만드는 상황을 비교해 보면 NBA가 채택한 스타 브랜딩 전략의 전략은 가장 먼저 실력이 좋고 이미지가 좋은 농구 선수를 스타로 만드는 것을 시작으로 한다. 그들이 선택한 선수가 스타 선수로 만들어져야 NBA의 브랜드 이미지도 부각할 수 있다. 스타 선수를 만들 때에도 NBA는 시대적인 슈퍼스타를 가장 먼저 만든다.

예를 들면 마이클조던은 NBA가 90년대에 만든 스타 브랜드이다. 마이클조던은 전 세계적으로 비교적 큰 영향력을 가지고 있다. NBA 또한 마이클조던을 통해 상당한 수익을 얻었다. NBA가 마이클조던과 같은 시대적인 슈퍼스타 선수 외에도 각 농구팀을 대표하는 스타 선수를 만드는 작업을 꾸준히 한다. 즉, 각 농구 팀이 각자의 스타 선수를 최소 한명씩은 가지고 있는 시스템이다. 이 많은 스타들은 바로 그 농구팀을 대표하는 브랜드인 것이다. 예를 들면 LA 레이커스팀의 코비, 마이애미 히트의 웨이드, 클리블랜드의 제임스 등이 많은 스타들을 만들기 위해서 각 팀은 적극적으로 매체의 힘을 빌려 스타 선수와 그 선수와 연관된 상품에 대하여 홍보를 강화한다. 또 이를 통해 소속팀의 영향력을 높인다. 그 외에 NBA가 해외 스타 선수를 만드는 것에 많은 힘을 쏟고 있다. NBA에 영입된 수많은 해외 스타 선수 중에 가장 성공적인 것은 바로 중국인 농구 선수 야오밍이었다. NBA가 “소거인(小巨人)”의 이미지로 야오밍을 포장, 홍보를 했다. 야오밍이란 스타 선수 브랜딩을 완성함으로써 NBA는 성공적으로 중국의 농구시장을 개척했다. NBA와 비교할 때 CBA가 스타 선수를 만들 때 채택한 방식은 너무 단조로웠다. CBA는 이미 농구 시장에서 영향력을 갖춘 선수들을 위주로 포장 홍보를 했다. CBA는 극히 일부의 스타 선수들만이 광고 홍보를 하게 한다. 현 단계에 CBA의 쑨웨이, 이지엔리엔 등 몇몇의 선수들만이 뛰어난 기술력과 인지도를 갖추고 있다. 하지만 CBA가 만든 스타 선수들은 중국 내에서만 이름이 알려져 있을 뿐 전 세계적으로는 인지도가 매우 낮은 편이다. 결과적으로 이런 스타 선수들은 CBA의 브랜드 이미지의 양성에 있어 별로 도움이 되지 못한다. 최근에 있어서는 인기가 많았던 스타 선수들도 점차 은퇴하거나 NBA로 이적을 하여 선수생활을 한다. 이로 인해 CBA는 현재 대표적인 스타 선수가 부족하다는 문제점에 직면하고 있다. CBA에 잠재력을 가진 선수들도 있긴 하지만 CBA가 스타 선수를 만드는

능력이 부족해서 잠재력이 있는 선수를 가지고도 스타 선수를 만들어 낼 수 있다는 확신이 없다. 예를 들면 야오밍이 CBA에서 농구선수 생활을 했을 때 이미 일정한 인기를 얻고 있었지만, CBA가 그러한 점을 제대로 파악하고 중요시 여기지 못했다. 야오밍은 NBA에 들어간 후부터 NBA의 스타 브랜딩의 대상자가 되어 전면적으로 포장과 홍보를 하게 되었다. 그때가 되어서야 CBA가 야오밍에 대한 중요성을 알게 되었고 CBA가 잠재력을 가진 선수를 개발하지 못한 것에 죄책감을 느꼈다. 하지만 CBA가 후회하더라도 야오밍 같은 잠재력 있고, 우수한 선수를 스타 선수로 만들겠다는 것에 대해 심의 있는 토론이 이루어 지지 않았다. 지금까지도 CBA에 잠재력을 가진 선수가 적지 않지만 CBA에 중시를 받지 못하고 있다. 이것도 현재 CBA의 대표적인 스타 선수가 거의 없는 원인이다.

#### (7) 브랜드 프로모션 전략

CBA의 초기에 브랜드 홍보방식은 주로 신문, 잡지를 통해서 리그를 홍보했다. CBA가 TV를 통해 리그를 중계방송 할 기회가 거의 없었다. 그 당시 중국에서 농구 스포츠의 보급이 덜 되어 있어서 대부분 가정의 부모님들이 자신들의 자녀들이 농구 스포츠를 하거나 시청하는 것을 원하지 않았다. 그래서 중국 TV에서 농구 스포츠에 관련된 프로그램도 거의 없었다. 90년대가 되어서야 전 세계적으로 농구 열풍이 불기 시작했다. 그 열풍으로 인하여 CBA도 자신의 브랜드 홍보를 할 때 이전과는 달리 조금은 쉬워졌다. 오늘날에 CBA도 NBA처럼 TV와 인터넷을 통해 자신의 브랜드 프로모션을 하고 있다. CBA도 더 좋은 브랜드 프로모션을 위해서 스폰서와 협력관계를 맺는 것을 중요시 여기기 시작했다. 최근 중국정부가 전국민운동계획을 제창하기 시작해서 CBA도 이번 기회로 적극적으로 자신의 브랜드 홍보를 해왔다. 자신만의 브랜드 이미지를 만들기 위해서 CBA가

“냉무기(冷兵器)”문화와 자신의 브랜드 이미지를 융합시켜 올스탄 선수들을 위해 “냉무기”로 이름을 지어줬다. 예를 들면 천화극(天畫戟) - 블래츠(Blatche) 외에도 항목별 경기의 우승컵도 “냉무기”의 모양으로 만들었고 덩크슛의 우승컵은 패왕추(霸王錘)이고 3점 슛의 우승컵은 활이다. 이런 특이한 디자인으로 인해 농구팬들의 눈길을 사로잡았다. 그러나 현 단계에 CBA가 브랜드 홍보면에서 매체와 전 방위적인 협력관계를 맺지 못하는 문제점이 있다. 그리고 CBA는 오직 중국 내에서만 홍보를 하고 있어서 브랜드 영향력이 중국 내에서만 한정적일 수밖에 없다.

CBA와 NBA 양자가 브랜드 프로모션에서 사용한 전략은 매우 다르다. NBA는 더 많은 농구팬들의 수요를 만족시키기 위해서 전 방위적인 매체 프로모션 전략을 사용했다. NBA의 공식적인 홈페이지를 통해 우리가 알 수 있듯이 NBA의 현지 농구팬들과 해외 농구팬들이 홈페이지를 조회수는 거의 비슷하다. 이 데이터를 보면 NBA가 브랜드 프로모션에서 비교적 큰 성공을 이루었다는 것을 알 수 있다. NBA가 대량의 현지 농구팬들을 유지하면서도 현지 농구팬만큼 해외 농구팬들의 마음도 사로잡았다. 반대로 CBA의 브랜드 프로모션 방식을 보면 CBA는 항상 자신의 이익을 제 1순위로 해왔다. CBA가 창립한지 얼마나 안 되어서 중국 농구 협회가 그들의 경영권을 스위스 잉방회사에게 판매했다. 중국의 각 농구 구단들이 경기의 일부 TV중계방송 및 입장권의 판매권만을 가질 수가 있게 되었다. 각 구단들이 실제 얻을 수 있는 수입이 매우 제한되어 있다. 이런 상황 속에서 구단들이 경영을 할 때 처음부터 끝까지 수입에만 집중을 하여 프로모션을 진행해왔다. 동시에 농구팬들에게 자신들의 이익만을 중요시하는 CBA의 좋지 않은 이미지를 심어주게 되었다. 반대로 NBA를 보면 해마다 매체의 방송권 수익을 평균적으로 각 구단에게 나누어준다. 그로인해 NBA의 각 구단들은 충분한 자금으로 농구팀을 운영하게 된다. 또한 구단들이 자금을

확보하는 과정에는 각 팀의 스타 선수에 대한 홍보도 적극적으로 진행할 수 있게 한다. 그래서 CBA보다 NBA의 각 구단들이 안정된 수익 창출 및 비교적 긍정적인 브랜드 이미지를 가지고 있다. CBA는 창립초기에 시장화 운영을 실현하지 못하였다. 그래서 구단들이 방송권의 판매를 통해 경기 자금을 확보하지 못하였다. 심지어 일부 구단들은 돈을 지불하고 자신들의 경기를 중계해야 하는 상황도 발생하였다. 이런 상황이 나타남으로써 CBA의 방송권 경영에는 더 많은 어려움을 가져왔다. 반대로 NBA가 일찍이 대량 자금을 투자해서 자신의 브랜드 홍보를 해왔기에 개최된 리그의 상업적 가치를 높여서 방송국에 대한 중계권 판매에 큰 어려움을 겪지 않았다.

CBA가 브랜드 프로모션에 있어 NBA와 격차가 많이 발생하는 것은 CBA가 대중매체와 충분한 소통을 하지 못하는 것과 밀접한 관계가 있다. <표-10>을 보면 CBA와 NBA의 시청자들이 경기를 시청할 때 사용하는 경로의 차이가 많이 난다. TV를 통해 농구 리그를 시청하는 것은 많은 시청 방식 중에 가장 큰 비중을 차지한다. TV를 통해 CBA와 NBA를 시청하는 농구 팬들의 비중이 각각 52%와 60%이고 인터넷 TV를 통해 CBA와 NBA를 시청하는 농구 팬들의 수가 양측 모두 34%를 차지한다. 인터넷 디지털 생방송으로 CBA와 NBA를 시청하는 농구 팬들의 비중은 각 18%와 19%이다. 휴대폰으로 방송을 시청하는 CBA와 NBA의 농구 팬들의 비중은 각 9%와 5%이다. 이 데이터를 통해 CBA가 현재 대중매체의 중요성을 인식하지 못하고 있는 것을 알 수 있다 CBA가 리그를 창립하는 초기부터 매체와 충분한 소통을 하지 못 하기 때문에 오늘 날까지도 농구 팬들이 CBA에 대한 관심도가 높지 않다. 이런 이유로 중국 중앙방송국 외에 지방방송국들이 CBA의 경기를 중계방송을 하는 열정이 거의 없는 편이다. 하지만 최근에 CBA가 이런 문제점을 인지하게 되어 점차 각 지방 방송국과 협력관계를 맺었다. 현 단계에 CBA가 많은 노력을 해왔지만 아직 많은

점이 부족해서 각 지방 방송국이 CBA의 경기를 방송하는 것에 충분히 동원하지 못한다는 문제점이 있다. 그 외에 CBA가 잡지 및 일간지와 같은 인쇄매체와의 협력도 부족하여 인쇄매체들이 CBA에 관한 보도가 많지 않다. CBA의 공식 홈페이지에 각종 데이터도 불완전하여 홈페이지에 관련 있는 보도가 거의 없고 각 농구팀의 관련된 신문 링크도 매우 적은 편이다. <표-10>은 NBA와 CBA 시청 경로 분석이다.

표10. NBA와 CBA 시청 경로 분석 (단위: %)

매체 협회	TV	인터넷 TV	인터넷 디지털 생방송	모바일
NBA	60	34	19	5
CBA	52	34	18	9

#### (8) 브랜드 양성

CBA의 브랜드 양성 효과가 미흡한 원인을 분석해 보면 CBA는 창립 초기에 스포츠 리그로만 운영되었다. 경기를 개최하는 목적도 매우 단순하여 단지 선수들이 그들이 속해 있는 지역 팀과 지역을 위해 힘을 바칠 수 있게 하는 것이 전부였고, 더 이상의 사업적인 목적이 없었다. 하지만 국가경제가 끊임없이 발전되어 CBA 역시 개혁을 하여야만 되었다. 이 전의 스포츠 연맹에서 사업 주체로 바뀌어야만 하였다. 그런 이유로 CBA가 브랜딩에 있어 힘을 써야 한다. 2003년부터 CBA는 “북극성 계획”을 세웠다. 구단의 승강급 제도를 취소시켜 이를 통해 각 농구팀이 다른 요소들에게 방해받지 않고 경기에 몰두하게 하는 것이다. 아울러 일주일에 3회의 경기를 개최하는 제도를 만들었다. 그리고 남과 북으로 두 연맹으로 나누어 선수들이 농구 기술을 높이는 동시에 농구팬들의 수요를 만족시킬 수 있게 하였다. 그

외에 CBA가 대중매체와의 협력을 강화시켜 적극적으로 매체에게 농구팀과 관련된 정보를 제공해주었다. 이를 통해 브랜드의 프로모션을 실현하고자 했다. 이렇게 노력 끝에 CBA가 브랜딩에 있어 일정한 성과를 얻었다. 결과적으로 CBA가 중국의 농구 스포츠대표자가 되었다. 하지만 더 넓은 시각으로 보았을 때, CBA는 스포츠 브랜드 양성면에서 수준을 더욱 많이 높여야 한다. CBA란 브랜드는 아직 스포츠 경제 시장에서 활력이 부족하여 CBA의 앞으로의 발전에 충분한 동력이 될 수 없다. CBA와 달리 NBA는 경기 브랜드 양성면에서 현저한 성과를 얻었다. 그래서 CBA가 경기 브랜딩면에서 적극적으로 NBA의 우수한 전략들을 배워야 하고 브랜드 양성에 더 많은 시사점을 줘야 한다.

#### (9) 현존 관리·운영 기제 개혁

현재 중국 스포츠 리그 경기는 이제 막 발전되어서 CBA가 중국 슈퍼리그와 경쟁해야 하는 문제점에 직면했다. 그러나 최근 몇 년간 중국 슈퍼리그의 발전 상황이 좋지 않아 CBA는 이러한 점을 기회 삼아 농구 시장 점유율을 강화시켜 자신의 발전을 촉진시켜야 한다. 더 빠른 시일 내에 농구 시장에 더 많은 점유율을 실현시켜 미래에는 각종 경쟁에서 더욱 자신 있게 응할 수 있게 한다. 본질적으로 경쟁은 바로 스포츠의 중요한 매력 중에 하나다. 점차 더 치열해진 시장 경쟁, 업종 내의 경쟁은 오히려 CBA의 발전을 촉진시킬 수 있다.

현 단계에서 농구 협회가 리그의 자원 배치를 주도하고 있다. 그래서 리그의 발전이 여러 정치적인 요소로 간섭되어 지고 있다. 이런 상황 속에 처해 있는 CBA에는 경기 때 선수들이 지정된 스폰서의 운동복을 입는 것을 거부하는 경우와 관객들이 구단을 공격하는 행위가 자주 나타난다. 행정화 관리가 시장화 관리위에 처할 때 CBA의 농구 경기에서 일어난 사건

들이 항상 벌금의 형식으로 마무리되어 지고는 했다. 이런 문제들이 존재하기 때문에 CBA의 경기 브랜드 이미지는 심하게 손상되어 CBA의 브랜드 가치를 떨어지게 했다. 그래서 CBA가 시장화 협력의 강화를 통해 구단, 스폰서, 선수와 농구팬들의 관계의 조화를 완성해야 한다. 더 나아가서 중국 농구 협회는 지역 사회의 단체로서 그곳에서 일하는 인원들이 대부분은 농구 관리 센터의 직원으로 구성되어 있으며, 사실상 CBA의 실제 운영 기구이다. 그로인해 중국 농구 협회가 결정권, 관리권, 실제 운영권 등 여러 권력을 누리고 있다. 경영권과 관리권을 중국 농구 협회가 집중적으로 운영하는 것은 CBA 내부의 분업이 불분명하여 경영이 부실하다는 문제가 발생한다. 본질적으로 봤을 때 경영은 대외의 작업이고 외부에서 자본을 취득해야 하고 이익을 얻어야 한다. 관리는 대내의 작업이고 내부자원의 통합을 통해 안정된 운영을 유지하여 회사의 이익을 확보해야 하는 것이다. CBA가 이윤을 목표로 하는 조직으로서 NBA처럼 스포츠 시장의 주도자가 되는 관리가 기초를 제대로 이루지 못하였기 때문에 CBA의 내부는 여러 경영갈등이 존재한다. CBA가 시장 경제 속에서 기회를 잡지 못하여 더 많은 이윤을 얻지 못한다. 현재의 단계에서 CBA가 조직운영에 소홀하게 되었고 이것은 시장의 수요에 맞게 운영을 하지 못한다는 문제점을 동반하고 있다. 최종적으로 각 구단이 평균 2000~2500만의 적자를 야기한다. 이런 국면을 개선하기 위하여 CBA가 빠른 시일 내에 철저한 개혁을 완성해야 한다. 시장협작의 강화를 통해 더 많은 마케팅비용을 얻어 또한 합리화된 경영 끝에 스폰서에게 더 많은 이윤을 가져다주어야 한다. 구체적으로 말하면 중국 농구 협회가 더 많은 권력을 각 구단에게 풀어줘야 한다. 각 구단의 투자자의 이익을 보장해주어야 한다. 그러나 CBA의 현재의 관리체계를 고려하면 각 구단에게 권력을 풀어줄 때 한꺼번에 모든 것을 다 풀어주면 안 되고 점차적으로 풀어줘야 한다. 아울러 중국 농구 협회가 각

구단에 대한 감독을 강화해야 되고 각 구단들이 시장경제에 맞는 운영 패턴을 사용할 수 있게 한다. 이런 개혁 전략을 통해 CBA의 투자자와 관리자 사이의 경계를 명확하게 하여 구단의 시장화 운영을 유지하게 한다.

#### (10) 브랜드 부호 디자인 완성

CBA가 비교적 수월하게 브랜드의 개발을 완성하려면 가장 먼저 완벽한 브랜드의 부호를 디자인 해내야 한다. 세계적으로 유명한 글로벌 기업들을 보면 대부분 간결한 이름을 사용하고 있다. 예를 들면 애플, BMW, 설화, 연상 등 이러한 간결한 이름을 사용하는 것은 브랜딩에 좋은 기초를 마련해줄 수 있다. 현재 중국 국내의 기업들은 이러한 인식이 부족하여 바이두에서 "팬터"로 이름을 짓는 상품을 검색해보면 300개 넘는 상품이 나올 수 있다. 이러한 것은 소비자들을 혼란스럽게 한다. 이러한 상품의 명칭을 사용하는 것은 해당 브랜드의 발전에 해가 된다. NBA의 브랜드 프로모션 과정을 보면 중점적으로 'NBA'에 대한 홍보를 했다. 현재 이 이름은 사람들 속에서 높은 인지도를 가지고 있다. NBA를 말하면 사람들은 바로 어떤 것인지 떠올릴 수 있다. 하지만 CBA는 초기에 이런 점을 생각하지 못했다. 2005 - 2006 경기 시즌이 되어서야 CBA가 "중국 남자 농구 프로 리그"라는 이름을 사용했다. 그 후부터 CBA가 프로모션을 할 때 'CBA'를 중점으로 홍보했다. 다음<표-11>을 보면 바이두에서 CBA가 사용했던 다른 이름을 검색하면 CBA와 관련된 링크가 가장 많이 나오고 그 외에 CBA리그와 CBA프로 리그의 링크도 많이 나온다. 중국남자농구프로리그를 검색하는 수가 가장 적다. 이를 통해 알 수 있듯이 CBA란 이름이 더 널리 알려져 있다는 것이다. CBA가 이렇게 수많은 명칭들이 함께 존재한다는 것은 CBA가 연이어 여러 명칭을 사용했었기 때문이다. 이런 상황에 맞게 CBA가 브랜드 개요 이동의 원칙을 준수하여야 한다. CBA란 이름의 홍보를 중요

시하고 이러한 점에 입각하여 발전시킨다면 더 수월하게 브랜드 양성 계획을 완성할 수 있다. 다음<표-11>은 CBA의 각기 다른 이름의 검색 조회 현황이다.

표11. CBA의 다른 이름의 검색 조회 현황

명칭	조회수	사용 시간 (s)
CBA	37000000	0.006
CBA프로 리그	3840000	0.010
CBA리그	3550000	0.005
중국 남자 농구 프로 리그	558000	0.082

NBA는 항상 고객의 수요에서 출발하는 방침을 준수했다. NBA의 농구 팬들의 연령구조 분석도를 고려하여 농구팬들의 심리 및 단체 연령에 맞는 개성화된 상품을 만들어냈다. CBA도 NBA의 이러한 전략을 배워 자신만의 브랜드를 만들어내야 한다. 이를 통해 브랜드 매력을 두드러지게 한다. 현재 CBA의 주요 소비층은 중청년층이다. CBA가 이런 요소들을 충분히 고려하여 브랜드 부호를 디자인해내야 한다. 그리고 브랜드 프로모션을 할 때 더 적극적이고 더 힘이 있는 슬로건을 사용해야 한다. 이 일로 인해 주요 소비층의 심리 수요를 만족시켜야 한다. CBA는 리그를 개최할 때마다 다른 홍보 슬로건을 사용하곤 했다. 2005년 - 2006년의 슬로건은 “농구”를 주제로 하고 리그의 속성에 대한 강조를 했다. 중국 농구 협회의 공식 홈페이지에도 “나의 농구팀, 나의 CBA”라는 슬로건을 내걸었다. 이 슬로건을 통해 농구팬들과 CBA의 거리를 줄이려 하고 농구팬들과의 공감대를 형성하게 했다. 하지만 이 슬로건의 되돌아오는 반응을 보면 CBA가 늘 농구팬들과의 상호작용이 부족하다는 문제점이 드러났다. 그래서 CBA가 슬

로건을 만들 때 슬로건 자체에만 집중하면 안되고 슬로건에 담긴 의미를 관객들에게 전달하는 데에 노력해야 된다. 그 후에 경기 시즌 때 CBA가 “삼검귀일(三劍歸一)”란 중국 전통 문화 특징을 지닌 슬로건을 사용했다. 그것은 관중들의 눈길을 끌었다. 이 슬로건도 리그의 불만한 점을 드러냈다. 그 후 몇 년간에 CBA가 계속 “축력(蓄力)”이란 슬로건을 사용 했다. 이 슬로건을 통해 CBA는 계속 힘을 쌓아야겠다는 의미를 전달하고 싶었다. 그러나 해마다 슬로건을 바꾸는 것은 브랜드에 대한 핵심가치를 전달하는 것에 사실상 도움이 되지 않는다. 그리고 지금까지 CBA가 만든 슬로건 간의 연관성이 없어서 이것 역시 브랜드의 양성 및 성장에 도움이 되지 못 한다. 그래서 브랜드 양성 과정 중에 CBA가 슬로건의 디자인에 있어 더 많은 노력을 해야 한다.

경기장의 분위기를 자아내는 면에서 우렁차고 격앙된 음악소리를 방송해야 한다. 이러한 경기장 내 분위기가 갖추어졌을 때, 농구 팬들이 경기장의 분위기에 취해 브랜드의 감화력을 더 느끼게 되고 농구 팬들의 공감대를 형성해 줄 수 있다. 역대 리그의 개최 상황을 보면 CBA는 자신들만의 특유의 브랜드 음악을 가지지 못 했다. 2000 - 2001의 경기 시즌 때, CBA는 처음 주제곡을 정했다. 그때 주제곡으로 틀어놨던 음악은 자정 밴드의 <자신을 믿어라>였다. 이 주제곡은 록 음악을 좋아하는 농구팬들의 마음을 얻었다. 이 노래 가사 중에 “CBA, CBA, CBA, CBA 자신을 믿어라”라는 구절이 있었다. 가사의 멜로디가 비교적 밝았고 그리고 멜로디 중에는 일부러 농구 선수들이 농구장에서 뿜 때, 농구운동화가 바닥과 마찰하면서 나는 소리도 혼합시켰다. 이 노래를 주제곡으로 정한 것을 농구팬과 선수들에게 긍정적인 면을 인정받았다. 연이어 두 경기 시즌 때 이 노래를 사용했다. 하지만 그 후에 다른 여러 프로그램에도 이 노래를 사용하였기 때문에 CBA가 부득이 포기했다. 2002 - 2003경기 시즌 때 CBA가 <바람 따

라 달리자>란 노래를 경기의 주제곡으로 정했다. 2004 - 2005경기 때, 다시 <자신을 믿어라>란 노래를 사용했었고 그 후에 <우리는 이제 젊지 않다>와 <축력>이란 노래를 주제곡으로 썼다. 하지만 이런 노래들이 바로 CBA의 주제곡이었던 것을 아는 사람들은 너무 적다. 이런 상황 속에 CBA가 빠른 시일 내에 자신만의 특징을 지닌 주제곡을 제작해내야 한다. 다음<표-12>는 CBA가 사용했던 브랜드 슬로건이다.

표12. CBA가 사용했던 브랜드 슬로건

경기 시즌	슬로건
2005 - 2006	예기CBA, 이제 너 차례다
2007 - 2008	봉화제후(烽火諸侯)
2008 - 2009	삼검귀일(三劍歸一)
2009 - 2010	모두가 여기부터 시작한다
2010 - 2011	축력(蓄力)

CBA가 더 유쾌한 경기장 분위기를 자아내고자 해서 각종 응원단 공연도 하고 농구팬들과 상호작용할 수 있는 프로그램도 많이 디자인했다. 이러한 노력을 통하여 현장 분위기를 즐기려고 오는 농구팬들이 많아질 수 있고 경기장의 객석 점유율을 높일 수 있다. 농구팬들과 상호작용하는 면에 있어 선수들과 농구팬들 간의 소통만 강화시키는 것 외에 농구팬 간의 소통도 강화해야 한다. 그리고 농구팬들에게 되돌아오는 경기에 관한 의견들도 가능한 많이 수용하는 것이 좋다. CBA의 각 구단들이 농구팬들과 소통하기가 좋은 방법을 찾아야 하고 더 많은 농구팬들이 경기를 관람할 수 있도록 노력해야 한다.

CBA의 리그는 NBA의 패턴을 모방하려고 하지만 전부 다 이상적인 효과를 얻지는 못했다. 예를 들면 “농구베이비”와 “선물배달” 등 이것의 실패의 원인을 찾으면 CBA가 관중들을 서비스의 핵심이란 이념을 전달하지 못하였기 때문이다. 그래서 CBA가 우수한 경기를 만들려고 하면 농구팬들을 이해하는 것, 농구팬들에게 전 방위적인 서비스를 제공해주는 것에 더 많은 노력을 기울여야 한다. 더 이상 낙후된 경영이념으로 CBA를 운영하면 안 된다. CBA가 농구팬들을 경영 전략 중에 가장 중요한 위치를 놓지 못하기 때문에 반대로 농구팬들도 CBA를 중요시 여기지 않는다. 그래서 CBA가 현 단계에는 아직 진정한 프로 리그라고 할 수가 없다. 프로 리그는 관중들이 좋아하는 리그가 되어야 한다. 경기장은 관중들이 즐길 수 있고 긴장을 풀 수 있는 공간이 되어야 한다.

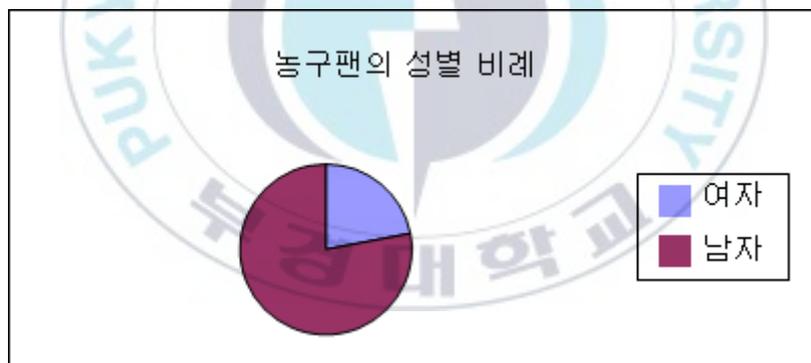


그림 3. 농구팬의 성별 비례

팬들이 경기장에 가서 경기를 보는 행위는 레저를 즐기려는 행위이다. 이런 이념에 맞게 여러 형태의 서비스를 경기장을 찾는 관중들에게 초점을 맞추어 진행해 나아가야 CBA가 리그 브랜드의 입지를 찾고 브랜딩을 원활하게 진행할 수 있다. 구체적으로 말하면 CBA가 목표소비층을 명확하게

하여야 하고 그가 다른 브랜드와의 차이점을 찾아내야 한다. 다른 브랜드의 리그와 경쟁할 때 자신만의 강점으로 이기게 한다. 본 논문의 조사결과에 의하면 CBA의 경기를 시청하는 관객들이 대부분은 남성이고 경기를 직접 관람하는 남성의 비례는 78%이다. <그림-3>은 농구팬 성별 비례표이다.

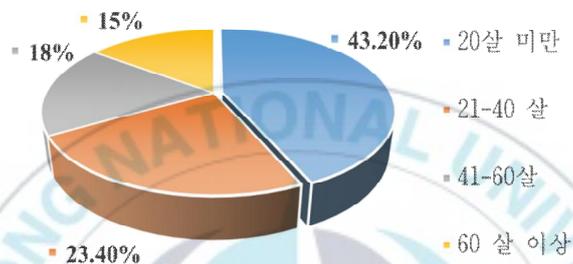


그림 4. 농구팬들의 연령 구성도

농구팬들의 연령구성을 보면 다음<그림-4>를 통해 알 수 있듯이 CBA의 소비자의 연령은 주로 21 - 40살 사이에 집중되어 있다. 그 비례는 43.2%이다. 20살 미만의 농구팬들의 비례는 23.4%이다. 41 - 60살의 농구팬들의 비례는 18.1%이다. 60살 이상의 농구팬들의 비례는 5%이다.

그리고 농구팬들의 학력을 분석해 보면 36%의 농구팬들이 대학학력을 가지고 있다. 21%의 농구팬들이 고등학교 학력을 가지고 있다. 다음<그림-5>는 농구팬들의 학력 구성도이다. 비례가 가장 높은 구역의 농구팬들의 수입은 3001 - 5000위안이다.

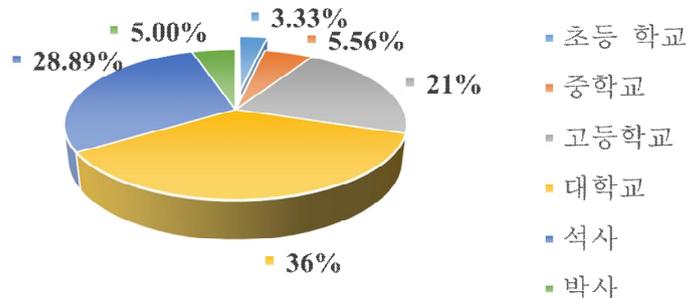


그림 5. 농구팬들의 학력 구성도

관람객들의 수요를 보면 대부분의 관람객들이 현장에 가서 CBA를 구경하는 것은 현장의 분위기를 느끼려고 가는 것이다. 그중에 일부분의 관중들이 농구운동이나 농구팀 그리고 농구 스타선수를 좋아해서 현장에 가서 경기를 관람하는 것이다. 다음<표-13>을 보면 36%의 사람들이 현장에 가서 경기를 관람하는 것은 좋아하는 농구팀이나 스타 선수가 있기 때문이다. 현장에 가서 직접 그들이 지지하는 농구팀이나 농구 스타선수를 위해 응원 하고 싶다는 것을 의미한다. 그래서 CBA는 농구팬들의 이러한 점을 이용하여 CBA의 브랜드 양성 계획을 실행해야 한다. 농구 팬들에게 더 많은 농구 스타 선수와 접하는 기회를 제공해주고 더 많은 농구팬들이 현장에 가서 경기 관람을 할 수 있도록 인도해야 한다. 현장에 가서 경기를 관람하는 관중들의 동기 중에 두 번째 많은 동기는 바로 농구 운동 자체를 좋아하는 것이다. 이런 농구팬들은 안정적인 소비층이다. 하지만 이런 농구팬들을 계속해서 현장에 와서 경기를 관람할 수 있게 그들에게 맞는 조치를 실행해야 한다. CBA는 인구가 많은 중국의 프로 리그로서 중국의 인구우세를 전적으로 이용해야 한다. 중국내에서 각종 행사를 통해 농구 스포츠의 사회영향력을 높이고 더 많은 대중의 눈길을 끌어 현장에 가서 경기를 관람할 수 있게 해야 한다. 세 번째로 많은 동기는 바로 농구 경기가

가지고 있는 오락성 그 자체 즐기려는 것이다. 이 부분의 사람들은 감정을 누설하거나 오로지 즐기려고 경기장에 가는 것이다. 네 번째로 많은 동기는 바로 경기 현장의 분위기를 즐기려고 가는 것이다. 이 부분의 관객들이 주로 경기 현장의 분위기에 취하려고 가는 것이다. CBA가 이런 동기를 가진 사람을 잡으려고 하면 그들에 맞는 상품을 더 많이 개발하여 판매해야 한다. 이를 통해 CBA에게 더 많은 이윤을 가져올 수 있다. 종합적으로 보면 CBA의 브랜드 입지가 중청년 남성, 좋은 교육을 받은 중하권 수입층의 소비자를 그들의 주요 목표 소비자로 정해야 하고 그들에 맞는 경기를 만들어내야 한다. CBA가 더 좋은 경기장의 분위기를 만들어내야 한다. 농구 팬들이 현장에 가서 그들이 지지하는 농구팀이나 농구 스타선수를 응원하는 행위 자체에 만족하게 만들어야 한다. 하지만 현 단계의 CBA가 주요 소비층을 정하는 것을 보면 수입이 중상층에 처하는 중청년 남성을 CBA의 목표 소비층으로 정했다. 이런 브랜드의 입지가 실제 상황과 맞지 않아 시장개척에 도움이 되지 않는다.

그 외에 현재 CBA의 서비스 수준과 농구장의 건설 상황 및 내부 시설물 등의 상태를 보면 CBA가 목표 소비층으로 삼은 중상권 수입층의 경기 구경 수요를 만족시키지 못한다. 이러한 점을 고려하여 CBA가 목표 소비층을 다시 정해야 하고 그러한 점을 통해 더 우수한 경기와 경기관람 여건을 만들어야 한다. 다음<표-13>은 CBA 관람 동기이다.

표13. CBA 관람 동기

동기	순서	선택율
농구팀&스타선수를 좋아함	1	35.6%
농구를 좋아한	2	19.8%
오락	3	17.6%
경기분위기를 좋아함	4	16.3%
농구 지식을 배우렴	5	10.7%

## 다. CBA 기회

### (1) 홍보 환경

중국 시장의 홍보 환경을 분석해 보면 인구 환경, 자연 환경, 사회와 문화 환경, 정치 법률 환경, 기술 환경, 경제 환경 등 5대 유형으로 나눌 수 있다.

인구 환경을 분석해 보면 중국 소비자 중에 약 2억 명 정도가 체육과 관련된 상품을 구매할 확률을 가지고 있다. 특히 베이징과 주삼각 등 경제 발달 지역에서는 체육 인구의 비중이 43%를 차지하고 있다. 운동 보급 환경을 분석해보면 농구는 중국에서 다른 운동보다 보급 범위가 가장 넓다. 중국에서 22 - 35세의 공을 이용한 스포츠를 좋아하는 남성들 중에서 약 75%의 팬들이 농구 팬들이고 그들은 NBA 경기 방송을 신청할 의향이 있다는 설문지 조사를 한 적이 있다. 인구수가 시장 규모를 결정한다. 중국의 인구수가 중국 시장의 거대한 잠재력을 결정했다. 경제 환경을 분석해 보면 2008년부터 국내외 경제 형세가 복잡해지고 국내 경제 발전 상황을 보면 최근에 중국은 경제 발전의 속도가 둔화되어가고 있다. 각 지역은 적극적인 경제구조를 조정하기 시작했다. 농민들의 수입은 증가하고 중국 국민의 물질생활 수준도 높아졌다(孫鋒, 孟祥波, 黃福華. 2010). 이런 배경 하에 국민들의 체육에 대한 수요가 더 많아져서 체육 산업의 발전에 큰 기회이다.

자연 환경을 분석해 보면 중국에 눈꽃이 흩날리는 북방이 있는 반면에 사계절이 다 봄 같은 남방도 있어서 체육 행사를 개최에 좋은 환경을 제공할 수 있다. 예를 들면 스키 경기, 카누경기 등과 같은 경기를 할 수 있다. 물론 농구 경기도 당연히 개최할 수 있다.

사회와 문화 환경을 분석해 보면 중국의 경제 발달 지역이나 경제 낙후 지역에는 똑같은 수량이라고는 할 수 없지만, 모든 곳에 농구 경기를 할

수 있는 최소한의 시설들은 갖춰져 있다. 이를 통해서도 중국인들의 삶속에 농구라는 스포츠가 많이 와 닿아 있다고 느낄 수 있다. NBA는 이러한 기회를 잡아 농구 운동을 추진해서 중국인들의 체육 문화의 수요를 만족시켰다.

정치 법률 환경을 분석해보면 중국 정부가 기업 경영 활동을 규범화하는 행위 규칙을 만들었다. NBA가 중국에서 발전하기에 긍정적인 법률 환경을 만들어줬다. 법률법규 제약을 받아 NBA가 가행성을 지닌 계획을 세워 장기적 발전을 취득할 수 있게 한다. 그러나 현재의 경우를 봤을 때 NBA가 중국 특정한 국정에 대한 이해가 부족해서 중국 농구협회와 각 구단 간의 관계를 정확하게 인식하지 못하여 제출한 마케팅 방안은 지나치게 이상적이어서 발전을 제약했다.

기술 환경을 분석해 보면 NBA가 세계 저명한 농구 리그가 될 수 있는 원인 중 하나로 기술 수준이 유독 출중해서 경기가 비교적 치열하다는 것이었다(畢獻爲, 劉祥彬. 2010). NBA의 규정에 따르면 경기를 치르는 양쪽 팀 중에 한 팀은 득점하면 24초 내에 농구공을 다시 던지거나 덩크를 해야 한다. 매 경기 중에 각 선수의 반칙 수가 6번을 넘으면 안 되고 자유투 시간은 10초를 넘으면 안 된다. 리그 시간은 48분이고 총 4파트이며 각 파트마다 12분이다. 심판은 총 3명이다. 전반전, 후반전 각 20초의 광고 시간이 있다. 선수가 임시 정지를 신청하려고 하면 매번 시간은 1분40초를 초과하면 안 된다. 농구장의 면적은 27.43m\*15.24m이고 바스켓과 3점 슛 라인 간의 거리는 6.7m이다. 중국에서 NBA 경기를 추진하면 중국 본토의 농구 리그가 자신의 부족한 점을 볼 수 있게 되고 NBA의 기술을 참고하여 자신의 기술혁신을 실현할 수 있다.

경제 환경으로 분석하면 NBA가 다른 프로 연맹보다 더 높은 영향력, 경제효과와 사회 가치, 긍정적인 내부적 환경 등을 가지고 있기 때문에 중국

내 NBA를 홍보하는 것에 긍정적인 기반을 마련해줬다. 조직체계를 보면 NBA내부에 대표이사 사무실, 발전 연맹과 미국 농구 운동선수 협회 등의 조직 체계가 갖춰져 있다. 각 체계들의 직책을 명확히 하고 NBA에 좋은 서비스를 제공해주고 리그를 정상적으로 돌아갈 수 있도록 힘을 합쳐준다. 직능관리 관점으로 본다면(王郢, 2008) NBA내부에 주주회, 동사회, 감사위원회 등의 관리 체계를 갖추고 있어서 구단이 정상적 질서를 유지시키고 효과적인 구단 경영 및 전체적인 감독을 할 수 있다. 그중에 동사회는 NBA의 가장 높은 권력 기관이고 NBA의 운영 정책에 대해 감독한다. 또한 NBA는 명확한 업적관리 기관을 갖추고 있다. 이를 통해서 조직 관리자와 협회구성원들의 행동을 효과적으로 제약할 수 있다. 선수를 관리할 때 NBA는 합동제를 실행하여 선수들이 계약 기간 내에 농구 팀을 위해 최선을 다 할 수 있게 하였고, 농구 팬들은 각자 좋아하는 농구 선수가 있는 팀을 지지할 수 있게 만들어주었다. 선수들은 유동성이 낮기 때문에 각 팀 간의 경쟁이 더 치열해진다. 선수의 임금 관리 체계를 보면 NBA는 연봉제한 제도를 만들었다. 즉, 각 구단이 해마다 지불된 급여 총액은 NBA가 정한 액수를 넘으면 안 된다는 것이다. 이를 통해 각 팀의 실력의 균형을 유지시켰다. 이런 제도를 채용해서 각 팀의 선수들이 응집력을 키워서 각 팀을 위해 온 힘을 다 할 수 있게 한다는 것이 NBA의 목적이다. 각 팀의 스타 선수가 이직하는 것을 방지하기 위해 NBA가 1987년에 “래리 버드”규정을 만들어서 각 팀의 안정된 체계를 갖출 수 있게 하였다. 업무 관리를 본다면 NBA가 해마다 리그가 끝나고 나서 각 대학교에서 농구 실력이 우수한 선수를 선발하는 대회를 한다. 최근에 NBA가 이 제도를 세계적인 범위로 확대 적용시켜 NBA가 비교적 높은 수준을 유지시킬 수 있게 했다. 이외에 NBA가 소속팀을 옮기는 규칙을 정해서 법적으로 선수의 행위를 규제할 수 있게 하고 계약 기간 내에 선수들이 개인적으로 소속팀을 옮기

는 것을 확실히 방지하게 한다.

## (2) 공익 행사 현황

기업에게 있어 적극적으로 공익 행사를 하는 것은 그 기업의 브랜딩에 있어 큰 도움이 된다.

CBA가 개최한 공익 행사는 많지 않다. 이것도 역시 CBA의 부족한 자금 현황과 뗄 수 없는 관련성이 있다. 그럼에도 불구하고 최근 몇 년간에 CBA는 적극적으로 공익 행사를 하기 시작했다. CBA가 이것을 통해 자신의 긍정적인 브랜드 이미지를 양성하고자 한다. 2008년에 CBA가 개최된 “젊음화, 공익화”의 행사들은 거의 대부분 리그 위주로 시행되었다. CBA는 그들의 스타 선수들을 각종 공익 행사에 참여하게 하고 특히 청소년을 대상으로 하는 행사에 참여시키는 일이 많다. 청소년들이 더 일찍이 농구에 대한 매력을 느끼게 해주고, 청소년을 통해 중국 농구 사업의 발전을 촉진시키려고 하는 목적을 가지고 있다.

하지만 현재의 상황을 봤을 때 CBA가 개최한 각종의 활동들은 대중들에게 끼치는 영향력이 매우 낮고, 부족하다. 그리고 그 중에 많은 공익 행사가 단지 형식에만 치중되어 진정한 소통이 없다는 문제점을 가지고 있다.

NBA와 CBA를 비교를 통해 양자가 공익 행사의 홍보 및 전개 면에서 현저한 차이를 존재한다는 것을 알 수 있다. 적극적으로 공익 행사를 하면 연맹이 건전한 브랜드 이미지 양성면에 있어 큰 도움이 될 수 있고 행사를 통해 농구팬들이 연맹에 대해 호감을 가지게 하고 그들의 마음을 사로잡을 수 있다. 그래서 공익 행사에 있어서 홍보는 중요해 보인다. 공익 행사의 홍보를 강화하는 것은 사실상 바로 기업들이 채택한 장기적인 브랜딩 전략이었다. 그리고 이렇게 자금과 실물 지원으로 개최된 공익 행사를 통해 공

중관계의 유지면에서 더 원활하게 할 수 있게 된다. 이로써 기업의 좋은 명성을 널리 알려질 수 있고 기업의 브랜드의 영향력을 꾸준히 넓힐 수 있다. NBA와 비하면 CBA는 올스타전 경기를 치르는 주말에만 농구에 관한 공익 행사만 개최하고 그 이외의 시간에는 비교적 적은 수의 공익 행사를 개최하는 편이다. CBA는 농구팬들에게 CBA와 접촉하는 기회를 많이 주지 못하여 CBA는 좋은 홍보효과를 얻지 못하였다. 이런 문제점이 나타나는 것은 CBA가 자신의 브랜드 의식이 약하다는 것과 밀접한 관계가 있다. 현 단계의 상황을 보면 CBA는 그들의 브랜드에 대한 디자인이 거의 없다. 과거에는 꾸준히 스타농구 선수가 새겨진 농구 선수 카드를 생산하고 판매하였지만 상품의 제작 및 판매주기가 길고, 판매된 도시도 아주 제한되어 있어서 계속해서 발전하는 시장의 추세에 맞지 않아서 스타 농구 선수 카드를 통한 브랜드 홍보에 대한 목표도 이루기가 힘든 실정이다.

### (3) 미디어 협력관계의 강화

CBA가 경기 브랜딩을 잘하려면 매스미디어와 협력관계를 맺어야 할 중요성을 깨달아야 된다. NBA의 브랜드 커뮤니케이션을 통해 우리가 알 수 있는 것은 스포츠와 매스미디어가 협력하면 양자가 윈윈(Win-Win)을 실현할 수 있다는 것이다. 미디어의 힘을 빌려 브랜드 커뮤니케이션을 해서 팬들의 지식욕구와 새로움을 추구하는 욕망을 만족시킬 수 있고 더 많은 팬들을 얻어 CBA의 발전에 관심을 기울이게 할 수 있는 원동력이 된다. 매체들이 가치가 있는 스포츠 뉴스를 대중에게 보여주면 대중도 매체에 대한 신뢰도와 의존도도 높아진다. 현재는 많은 매체들이 주로 특정 스포츠나 특정 스포츠 선수를 보도하는 방식으로 진행하고 있다. 그래서 매체도 스포츠 연맹들과 협력해야 서로 이득을 볼 수 있게 된다.

실제 미디어 경로를 넓힐 때 CBA가 NBA의 우수한 전략을 빌리는 동시

에 CBA만의 특징을 충분히 고려하여 매체를 선택해야 한다. 현재 NBA가 국내외 각종 미디어 경로를 만들어놓았지만 주로 TV방송을 통해 자신의 브랜드를 전파하고 홍보한다. CBA 역시 TV매체를 많이 중요시하여 한다. TV를 통해 계속 중계방송을 해야 농구팬들의 머릿속에 깊은 인상을 심어 줄 수 있다. 현 단계에 NBA는 일주일에 3회의 농구경기를 하는 제도를 사용하고 있다. 밤마다 7시 30분에 경기가 시작하고 경기시간은 2시간 가깝게 하고 그중에 48분은 정규 경기 시간이고 나머지는 선수교체시간, 작전타임, 휴식 시간 등이 있다. TV중계방송을 할 때 방송국이나 CBA나 양자가 모두 리그의 중계방송권은 상업 가치를 지닌 상품이라는 걸 기억해야 된다. 이 중계방송권은 CBA의 무형 자산이다. 서로의 협력을 통해 이 무형 상품의 상업 가치를 충분히 발전 시킬 수 있게 한다. 이를 통해 CBA의 농구 경기의 시장개발을 완성하고 방송국과 양측 모두 서로 이득을 보는 국면을 맞춘다. 하지만 현 단계에 각 지역에 경제 발전 수준이 달라서 CBA의 각 농구팀 간에도 비교적 큰 격차가 존재한다. 그래서 각 지역에 실제 상황을 분석해서 그 지역에 맞게 방송권에 대한 평가를 해야 한다. 중국 국내에 방송권을 이전하는 것에 대해서 아직까지 전문적인 법률 조항이 없다. 그래서 CBA나 방송 기구 등 방송권에 대한 공정한 평가를 할 수 없어서 서로의 이익에 피해를 끼칠 때가 많다. CBA와 매체 간의 갈등 및 분쟁을 해소시키기 위해서 국가가 법규를 만들어야 된다. 그로인해 문제가 발생하는 것을 막고 CBA와 매체 쌍방의 이익을 보장해주어야 한다. CBA가 TV매체와의 협력을 중요시 여기는 것과 함께 인터넷 매체, 스마트폰 등 여러 매체와의 협력도 중요시 여겨야 한다. 이로써 농구팬들이 여러 경로로 경기를 시청할 수 있는 것을 확보할 수 있는 동시에 여러 경로를 통해 CBA를 홍보할 수 있다. 그 외에 CBA가 자신의 공식 홈페이지와 각종 플랫폼을 창립하는걸 통해 자신 브랜드의 영향력을 높일 수 있다.

각종 매체를 통해 CBA가 더 많은 사람들의 눈길을 끌 수 있어서 자신의 브랜드 이미지와 발전에 관심을 가지게 된다. 이런 목표를 달성하려고 CBA가 NBA의 전문적인 홍보부서와 시장 마케팅 부서를 만드는 것을 배워 전문적인 부서를 만들어야 한다. 결과적으로 CBA의 브랜드 프로모션은 전문적인 두 부서를 만들고 운영해서 CBA의 브랜드에 대한 긍정적인 포장과 홍보를 완성하는 것을 목표로 삼아야한다.

#### (4) 멀티미디어 작업

매스미디어와 협력관계를 맺은 후에 CBA가 NBA의 경험을 토대로 전방위적인 커뮤니케이션을 해야 한다. 구체적으로 말하자면 감독 관리센터를 설치해서 리그 브랜드 커뮤니케이션을 진행해야 한다. 아울러 각 구단이 각자의 브랜드 커뮤니케이션을 함께 해나가야 한다. 감독 관리센터와 구단이 협력해서 브랜드 커뮤니케이션을 같이 하면 관중들의 리그에 대한 애정도 및 충성도를 높일 수 있다. 결론적으로 브랜드 프로모션을 하는 단계에 매스미디어를 이용해 자신의 브랜드 이미지를 유지하는 것이 필요하다. CBA는 신매체의 중요성을 깨우쳐야 하고 NBA의 우수한 경험을 참고하여 시대에 뒤쳐지지 않게 신매체와의 협력관계를 강화하고 자신과 농구팬들과의 소통을 중요시 여기어 브랜드의 이미지에 효과적인 홍보를 이룰 수 있게 한다.

#### (5) 협력 관계

시장협력을 통해 경기 브랜딩을 실현하고자 하면 CBA가 적극적으로 기업과 스포츠 경기를 관리하는 조직기구와 협력해야 한다. 스포츠의 호소력을 통해 상응하는 광고효과를 얻어야 한다. 스폰서와의 협력을 강화시켜 스폰서와 CBA간에 자원교환을 원활하게 하여 자원의 최적화된 배치를 실

현시커 쌍방에게 수익을 거둔다. 이런 목표를 달성하려면 CBA가 일정한 규모를 보유하여 이름이 잘 알려진 회사와의 협력관계를 쟁취해야 한다. 이런 회사의 장기적인 스폰을 취득하려고 노력해야 한다. 현재 이닝, NIKE 등 자본력이 높은 기업들이 이미 CBA와 협력관계를 맺었지만, CBA가 이런 협력관계를 더욱 잘 유지하기 위해 노력해야 한다. 큰 영향력을 가지고 있는 기업들의 힘을 빌려 CBA자신의 브랜드 인지도를 높여야 된다. CBA가 스포츠 상품과 용품을 제작 및 판매하는 기업들과 협력하는 것과 더불어 미디어회사나 컴퓨터 그리고 스마트 업계와의 협력을 강화해야 한다. 다른 업계의 시공간 차이를 이용해 더 좋은 브랜드 홍보를 할 수 있도록 한다. 현재 NBA는 이미 중국 시장을 글로벌 시장화의 중요한 목표 시장으로 정하여 적극적으로 중국 기업들과 협력을 모색하고 있다. 이런 추세 하에 CBA가 본토 기업이란 장점을 충분히 이용하여 국내의 기업들과 협력관계를 맺어야 한다. 이를 통해 CBA의 인지도를 한층 더 높이게 한다. 그 외에 CBA가 NBA의 글로벌화 전략을 배워야 하며 적극적으로 글로벌 기업과 협력하여 글로벌기업의 영향력을 이용하여 CBA가 국제 시장에 처한 위치를 높여야 한다.

#### (6) 리그 브랜드 차이점을 강조

리그 브랜드 입지를 찾은 후에 CBA가 자신경쟁참조계(競爭參照系)를 정해야 하고 따라서 더 합리적으로 리그운영을 진행할 수 있다. 우선, CBA는 경기성을 강조해야 한다. 각 팀 간의 경기 수준에 대한 균형을 갖추어 경기의 결과가 불확정성을 지녀야 팬들의 관심을 더 끌 수 있다. 농구 스포츠 경기 중에 NBA는 CBA의 가장 커다란 경쟁 상대이다. 그 외에 CBA가 중국 슈퍼 리그와 무술 등 여러 스포츠 프로리그와 경쟁을 해야 한다. CBA는 전문성면에 있어 단시간 내에 NBA를 따라가지는 못한다. 그리고

농구팬들이 경기장의 오락 분위기를 요구하는 것을 고려하면 CBA가 우수한 경기를 만드는 것, 오락 공연을 하는 것에도 노력을 기울여야 한다. 이를 통해 관중들이 경기를 구경하는 열정을 충분히 불러일으킬 수 있다. 현 단계에서 NBA의 경기를 보면 치열한 경기운영을 보유하는 동시에 농구팬들에게 풍부한 오락시설 및 활동을 만들어주고 스타 선수들과 접하는 기회를 충분히 제공해준다. CBA가 중국 국내 시장을 얻으려면 중국본토리그란 우세를 충분히 발휘해야 한다. 미국 농구 리그인 NBA의 경기가 아무리 우수하더라도 중국의 농구팬들에게 시공간의 거리감을 느끼게 할 수 밖에 없다. 하지만 NBA와 달리 CBA는 중국 농구 리그라는 점을 이용하여 중국 농구팬들을 친근감을 느낄 수 있게 한다는 강점을 가지고 있다. CBA의 구단들이 중국의 각 성도시에 분포되어 있어 그 지역의 농구팬들에게 소속감을 심어 줄 수 있다. 이런 각도에서 경기를 홍보하여 사람들이 경기가 있는 야간에, 혹은 일하지 않은 시간에 경기장에 가서 자신들이 지지하는 농구팀을 응원할 수 있게 만들어야 한다. 그래서 CBA가 "나의 CBA"란 경기 브랜드를 만드는 데에 많은 힘을 모아야 한다. CBA 리그 브랜드에 농구팬들의 적극적인 참여를 표현할 수 있다. 더 나아가 CBA는 더 많이 지지하는 팀에 대한 충성도 높은 농구팬들을 만든 다음, 오락속성의 각도에서 경기를 만들면 다른 현장류 오락프로그램과 달리 CBA는 비교적 강한 안정성을 지닐 것이다. 또한, 사람들에게 장기적인 오락 상품을 제공해주어야 한다. 현재 중국 내의 현장 오락 프로그램들은 주기가 너무 짧다는 문제점이 존재한다. 많은 스포츠 오락 프로그램들이 올림픽이나, 세계 박람회 등 인기 있는 프로그램의 힘을 빌려 노이즈 마케팅을 한다. 이런 오락 프로그램들 중에 건전하며 안정적인 것의 수는 적다. CBA가 이러한 점을 이용하여 사람들에게 장기적으로 안정적이면서도 건전한 그리고 질이 높은 경기 상품을 제공해주어서 다른 현장 오락 프로그램보다 더 강한 경쟁력을 갖추

어야 한다. 그리고 CBA가 다른 경기와 경쟁할 때 농구 리그만이 줄 수 독특한 개성을 체험할 수 있는 점을 부각 시켜야 한다. 현재 중국에는 많은 시청자를 확보하고 있는 스포츠 프로그램의 수가 매우 적다. 예를 들면 축구, 농구, 배구, 탁구 등 그 중에서 국제적 영향력과 운동수준이 비교적 높은 편인 것은 농구와 축구이다. 농구와 비교해 보면 중국의 축구가 일찍이 프로화 되어 발전해왔지만 최근 몇 년간에 부정적인 국면에 빠져 있어 발전이 어려워졌다. 아울러 중국 여자 배구도 성적이 떨어지는 문제가 나타나 배구의 발전에 제약을 받는 실정이다. 탁구는 프로 리그를 개최하고 있으며 기술수준도 전 세계적으로 선두주자의 자리를 잡았지만 리그의 관리 체계에 문제가 많고 그와 경쟁할 만한 상대자가 없어서 발전상태가 멈추어버렸다. 그 외에 탁구는 작은 공을 가지고 하는 스포츠로서 경기장과 경기 도구에 제한을 크게 받지 않는다. 이로 인해 탁구 경기장에 가서 탁구 경기를 구경하는 팬들 수가 매우 적다. 게다가 중국의 탁구 스포츠의 실력이 매우 높아서 대중들은 중국 내에서 치르는 경기보다 국제경기에 더 많은 관심을 가진다. 이러한 추세에 맞추어 CBA가 기회를 잡아 브랜드 양성의 속도를 높여야 된다. 더 빨리 중국 내의 프로 리그 시장에서 자리를 잡도록 힘써야 한다.

중국 슈퍼 리그와 비하면 CBA가 리그 브랜드를 만드는 면에 있어 자신의 강점과 특징을 부각하지 못하였다. 중국 슈퍼 리그의 [광저우호웅다아]와 CBA의 [광둥홍위안]을 비교해보면 두 팀의 마스코트는 호랑이다. 하지만 [광저우호웅다아]의 마스코트는 한층 더 정교하며 디자인도 독특해서 [광저우호웅다아]팀의 높은 기세를 보여줄 수 있다. [광저우호웅다아]팀은 마스코트를 디자인할 때 전문적인 유명 디자인 회사를 찾아 중국의 희귀한 남중국호랑이를 원형으로 디자인해달라고 했다. 그들의 마스코트는 신비한 능력을 지니고 있다고 믿는 남중국호랑이 마스코트를 통해 그들이 세계적

으로 가장 우수한 팀이 되고 싶다는 결심을 보여줬다. [광저우흐웅다아]팀은 자신과 관객들 간에 거리를 줄이기 위해 마스코트에게 12번이 적힌 운동복을 입혀주었다. 이것이 의미하는 것은 자신들을 응원하는 농구팬들이 영원히 팀의 제 12번째 선수란 뜻을 담고 있다. 반대로 [광저우홍위안]팀도 똑같이 남중국호랑이를 원형으로 마스코트를 디자인했지만 그들의 마스코트는 뚜렷한 특징이 없다. 바이두에서 검색할 때도 [광정우홍위안]의 마스코트와 관련된 정보를 거의 찾아 볼 수 없다. 2016년 [광정홍위안]은 비리소라는 또 다른 마스코트를 만들어냈지만 비리소와 관련된 정보도 많이 없다. 전체적으로 보면 관객들이 아직 CBA의 각 농구 팀의 마스코트를 구분하기가 어렵다는 문제점을 가지고 있다. 이것을 통해 알 수 있듯이 CBA가 리그 브랜드 운영 면에서 아직 성공적으로 각 팀이 차별화 운영을 실현하지 못했다. 그래서 CBA가 더 좋은 리그 브랜드 양성을 하려면 여러 면에서 농구팀의 차별화된 운영을 실현하여 개성 있는 리그 브랜드 양성을 완성시켜야 한다.

## 라. CBA 위협

### (1) 경기 브랜드 양성면

경기 브랜드 양성면에서 NBA와 CBA 모두 일정한 상업 전략을 사용했다. 다음 소개할 우수한 경기 만들기에서 CBA의 상업전략이 NBA의 상업전략에 비하면 심한 격차가 존재한다는 것을 알 수 있다.

CBA가 우수한 경기를 만드는 면에서 NBA와 비슷한 전략을 사용하기도 했지만 CBA가 시작한 시점이 NBA보다 한참 늦었기 때문에 꾸준히 NBA의 완성된 경기제도를 배워왔다. CBA도 초기에 농구 대회제도에서 지금의

리그제도로 바꾼다. 실은 CBA가 초기에 농구 팀의 수가 부족해서 자금도 적은 편이었고, 전문적인 경기를 운영 하는 기구도 없었기 때문에 초기단계에 CBA가 리그제도가 아닌 농구 대회제도를 실행할 수밖에 없었다. CBA가 꾸준히 발전한 끝에 NBA의 리그 경험을 참고하여 CBA 자신의 실제 상황을 고려하여 CBA에 맞는 시즌 리그제도를 만들었다. 지난 1990년대부터 CBA의 경기제도가 고정되어 경기 시즌 때 CBA의 각 농구팀이 45회의 경기를 치뤄야 한다. 이런 경기 제도를 통해 농구팬들의 수요에 만족시켰고 또한 선수의 발전 및 경기의 운영에 있어 충분한 발전 공간을 마련해줬다. CBA가 농구팀의 관리면에 있어 NBA처럼 소속팀을 옮기는 제도와 엘리트 선발제도가 있지만 대부분 시간에 농구 협회가 제정한 표찰제도에 의한다. 즉 해마다 경기 성적이 낮은 팀이 농구협회에 표찰을 단 농구 선수 중에서 선수를 선택할 수 있다. 즉 각 농구 구단이 10명의 선수를 선택하고 나머지 선수는 저절로 농구협회의 표찰을 단 선수가 되어버려 다른 구단들이 선택할 수 있는 선수가 된다. 이 제도는 NBA의 소속팀을 옮기는 제도와 달리 CBA의 각 농구 구단이 다른 구단에서 선택할 수 있는 선수가 제한되어 있어 이런 제도를 통해 자신의 실력이 높아지는 효과가 거의 없다고 본다. CBA가 NBA와 같은 소속팀을 옮기는 제도도 병행하고 있지만 중국 체육 총국을 비롯해 각종 기관의 방해로 소속팀을 옮기는 제도는 유명무실인 제도이다. 그래서 CBA의 실력이 낮은 구단이 이러한 제도를 통해 자신의 실력이 높이려는 시도는 대부분은 실패로 끝나버리곤 한다. CBA의 각 팀은 팀의 실력을 높이려는 것을 보통 외국 국적 지원 선수를 영입하는 것을 통해 실현한다. 또한 뛰어난 외국 선수가 많아지면서 중국 내의 농구 선수가 점차 외국 국적 선수의 들러리 역할을 하게 되는 문제점이 발생하였다. 이로 인해 중국 농구 팬들이 CBA에 대한 관심이 많아 질 수 없고 흥미롭지 않다고 느끼고 각 팀의 선수들도 경기에 출전하

는 열정이 떨어진다.

NBA와 CBA의 경기를 비교해보면 두 리그는 다 한 해를 넘기는 리그다. 그리고 둘 다 정규시즌, 포스트 시즌, 결승전, 올스타전 등의 경기를 개최한다. 정규 시즌을 개최할 때 양자 모두 순환 경기 제도를 사용하기 때문에 경기 횟수가 많은 편이다. 많은 경기 횟수로 시장 및 농구 팬들의 수요를 만족시켰다. 이런 경기 제도를 사용하는 것은 각 농구팀 간에 공평한 경쟁을 할 수 있게 만든다. 우승약태(優勝略汰)를 확보한다. 다른 경기 때는 양자 모두 정규 시즌 때에 각 농구팀의 성적에 따라 경기 순서를 배정한다. 그래서 각 농구 팀이 정규 시즌 때 성적이 뛰어나야 다른 경기 시즌 때 홈그라운드 경기를 할 수 있는 우세를 누릴 수 있다. 하지만 NBA와 CBA가 서로 다른 점도 있다. NBA는 정규 시즌 전에 오픈게임도 있다. 오픈 게임을 통해 정규 시즌 때 각 농구팀의 경기 출전 순서를 더 합리적으로 배정할 수 있다. 하지만 CBA는 이런 점에 있어 부족한 점들이 많다. 그리고 NBA의 농구팀의 수가 많아 4순환의 경기체도로 경기를 진행할 수 있지만 CBA의 농구팀의 수가 적어 2순환의 경기체도로만 진행할 수 있다. 그래서 양자의 정규 시즌 경기 회수가 매우 다르다. 보통 NBA가 해마다 1892회의 정규 경기를 개최할 수 있는 반면에 CBA는 760회의 정규 경기만 개최할 수 있다. 경기 구역 상황을 보면 NBA가 동·서 두 개의 큰 경기 구역 외에는 각 경기 구역 밑에 수많은 작은 경기 구역도 분포되어 있다. 각각의 작은 경기 구역 간에 결승전을 치르고 마지막에 동·서간의 큰 경기 구역 간에 결승전을 치른다. CBA는 2004 - 2006년 남·북 두개의 큰 경기 구역의 나눔을 완성했다. 하지만 남·북에 작은 구역 간에 교차 경기의 형식으로 결승전을 치르고 있다. 그 외에 NBA가 매 경기마다 주로 7회4승의 우승제도를 사용하고 있는 반면에 CBA는 마지막 결승전 때만 7회4승의 우승자제도를 사용하고 다른 경기 때는 주로 5회3승 우승제도를 사용하고

있다. CBA의 이런 제도로 경기에 관심이 많은 농구팬들이 자신이 지지하는 농구팀이 너무 빨리 도태되어 버릴 수 있기 때문에 농구팬들이 경기의 분위기를 취할 수 없게 한다. 이러한 CBA의 경기제도 때문에 일부의 농구팀과 농구 팬들을 실망시켜 자신들이 지지하는 농구팀이 떨어지면 그 후에 다른 농구팀 간에 치르는 경기를 보고 싶지 않게 만들었다. 플레이오프 때 대부분 농구팬들이 나서서 농구협회에 항의하여 이런 경기제도는 실력이 약한 팀에게 너무 불공평하지 않느냐 항의하는 일도 발생하였다. 이러한 제도로 인해서 CBA의 실력이 강한 팀은 갈수록 실력이 더 강해지고 우승할 수 있는 확률이 증가하는 반면에 실력이 낮은 팀은 상대적으로 우승을 하거나 결승전에 참가할 수 있는 확률이 적어진다. 이런 결과가 보이는 경기들은 농구팬들의 흥미를 자극할 수 없다.

경기의 질을 보면 CBA의 경기는 보편적으로 질의 수준이 낮고 경기에 대한 관상가치가 부족해서 몇몇의 팀을 제외하고는 불만한 경기가 없다고 해도 과언이 아니다. NBA와 달리 CBA의 농구팀간의 수준격차가 심해 경기를 치르면 빠른 시간 내에 승부가 나기 때문에 경쟁력 및 서스펜스가 없어 팬들이 경기를 관람할 욕망을 불러일으키지 못한다. 이런 이유로 선수들도 트라우마가 생겨서 실력이 강한 팀과 경기를 치르게 되면 자신감이 떨어지고 심리적 부담 때문에 실수도 잦아진다. 이러한 농구팀간의 실력의 격차로 인하여 지난 몇 년간 광둥홍위안팀은 모든 경기의 우승을 독점하였다. 이로 인해 다른 지역의 농구 팬들이 경기를 관람하거나 경기방송을 보지 않는 현상까지 되어버렸고, 스폰서도 실력이 약한 팀에게 스폰하고 싶지 않게 되었으며 CBA의 경기는 악순환의 상태에 빠져버렸다.

## (2) 자매체(自媒体) 관리

여기서 주의해야 하는 것은 미디어는 양날의 칼이라는 것이다. 매체는

자신의 이익을 얻으려는 동시에 사회적 권위성을 유지해야 한다. 그래서 매체들은 경기 과정 중에 긍정적인 사건을 보도하는 동시에 부정적인 사건도 보도해야 한다. NBA가 매체와 좋은 관계를 유지하고 있더라도 매체들이 NBA의 악성의 사건에 대하여 눈감아주지 않고 보도한다. 2004년에 NBA 최악의 구타 사건이 일어났다. 이 사건은 바로 "Okumoto Amamiya fights".라 불렸다. 이 구타 사건 때 페이서스팀은 원정 경기를 했다. 경기에서 45초가 남은 상황에서 97:82로 앞서 있었다. 경기의 결과를 짐작할 수 있었지만 피스톤스팀의 농구 센터 선수와 페이서스팀의 선수와의 충돌이 계속 일어났다. 페이서스팀의 선수가 이미 퇴장한 상황에서 어떤 농구팬이 맥주를 그 선수의 머리를 쏟았기 때문에 페이서스팀의 선수들과 농구팬들 사이에 싸움이 일어났다. 매체들이 이 사건에 대해 반복적인 보도 끝에 사건의 영향력은 점점 퍼져나갔다. 최종적으로 농구를 좋아하는 농구팬들이라면 누구나 다 아는 사건이 되어버렸다. NBA도 이 사건 때문에 사건에 연관된 모든 선수들에게 징계를 내렸다. 물론 싸움을 일으킨 당시의 농구팬들도 법적으로 징계를 받았다. 사실상 CBA도 비슷한 악성 사건이 있었다. 또 그 사건 때문에 CBA의 리그 브랜드 이미지에도 좋지 않은 영향을 끼쳤다. 2009년 플레이오프의 1/4의 결승전 때 광동홍위안팀은 상대팀을 큰 점수 차로 우승했다. 결과에 불만을 가진 상대팀의 선수들과 충돌이 일어났고, 최종적으로 양팀 간에 큰 싸움이 발생하여 결국은 무장 경찰의 개입으로 사건이 중단되었다. 각 매체들이 이 사건을 보도했을 때 가장 많이 사용했던 단어는 바로 "빈폭(頻曝)", 즉 폭동이 자주 일어난다. 라는 뜻의 단어였다. 사실상 여러 시즌 때 이와 비슷한 사건은 여러 번 발생했다. 어떤 사건은 심지어 선수들이 휴게실에서 외국인 선수를 집중 공격하는 사건도 발생했다. 이렇게 자주 일어나는 구타 사건을 모아 매체들이 "군구문(群毆門)"사건으로 불렀다. 이러한 보도들로 인하여 CBA의 이미지는 충격

을 입었다. 심지어 오늘날까지도 사람들이 CBA의 선수들의 소양이 좋지 않다고 생각한다. 이로 통해 우리가 알아야 하는 것은 매체의 경로를 넓히고 매체의 영향력을 이용해 자신의 홍보하려는 동시에 매체의 권위성에 소홀하면 안된다는 것이다. 그리고 매체들은 CBA와 같은 라인에 서서 CBA에 관한 보도를 하고 홍보를 함과 동시에 문제가 되는 사건이 발생하였을 경우에는 사건의 진상을 대중들에게 알리는 역할을 함으로써 매체들이 대중과도 같은 라인에 서야 매체가 가지고 있는 특유의 권위성을 유지시킬 수 있다. 그래서 CBA가 자신의 좋은 브랜드 이미지를 만들고 싶으면 가장 먼저 선수들의 언행을 규제해야한다. 자신들의 행동이 반듯해야 매체와 협력관계를 맺을 때 자신의 긍정적인 이미지를 보도하여 사람들에게 호감을 심어줄 수 있다. 반대로 자신들의 행동이 올바르지 못하면 매체들이 사건을 기사화할 때 CBA의 이미지에 더 큰 타격을 줄 수 있다는 것을 인지하여야 한다.

### (3) 리그 브랜딩 강화

본질적으로 봤을 때 CBA가 브랜드 양성 및 프로모션을 완성하려면 가장 먼저 우수한 경기를 만들어내야 한다. 리그 브랜딩의 방향을 명확한 후에 CBA가 가장 먼저 우수한 농구장의 건설을 해야 한다. 그리고 농구장의 관리도 완성해야 하여 농구팬들에게 질이 좋은 서비스를 제공해줘야 한다. CBA의 농구팬들에게 질이 높은 경기 관람뿐만 아니라 높은 오락성을 제공해 주어야 한다. 농구장에 있는 모든 설비와 제공한 서비스가 모두 농구팬들의 관람체험에 영향을 준다. 그래서 CBA가 최대한 좋은 농구장을 디자인해내야 하고 좌석의 의자부터 바닥의 청결, 도로 연결 상황, 실내 온·습도까지 다 신경을 써야 하며 관람객들의 체험 수요를 만족시켜야 한다. 관람객들에게 더 편안하고 더 청결한 경기 관람 환경을 만들어 주어야 한다.

그 다음에 CBA가 농구팬들에게 전 방위적인 입장권 서비스를 제공해줘야 한다. CBA의 주요 소비자 층은 중청년이고 수입수준은 중하층이란 것을 고려하여 CBA가 중하층 값인 입장권의 수를 늘려야 된다. 소비자 층과 경기장에 따라 입장권의 값을 조정해야 한다. 최종적인 목표는 경기 때마다 현장의 좌석의 점유율이 높아야 된다. 이러한 목표에 도달하기 위해서 농구팬들이 더 쉽고 더 편하게 티켓을 구매할 수 있도록 CBA가 마트나 학교 등 유동인구가 인접한 곳에 입장권 판매소를 설치해야 한다. 전체적으로 보았을 때, 중년층은 앞으로 비교적 장기간 내에 CBA리그의 주요 소비자 층으로 활동할 것이다. 리그는 많은 방법을 사용해 청소년의 마음을 사로잡아야한다. 오늘날의 청소년이 CBA의 미래 소비자 층의 주력군이 될 거라는 것을 의심할 바가 없다. 그 외에 인터넷의 발전이 사람들의 소비습관을 바꾸었다는 것을 인식해야 한다. 이러한 점을 토대로 인터넷을 통해 쉽게 입장권을 판매하고 구매할 수 있도록 시스템을 구축해야 한다. CBA가 입장권을 판매하는 면에서 최고 수준의 마케팅 전략을 참고하는 것이 좋다. 즉 전문적인 판매 회사에 입장권 판매 권력을 위임하는 방식이다. 이러한 전문적인 경로를 이용해 리그의 영향력을 더 널리 퍼져나갈 수 있고, 더 나은 리그 브랜드 프로모션을 완성할 수 있다. 다음<표-14>는 2014 - 2015 경기 시즌 때 중국 남자 농구 프로 리그 일정표(一)이다.

표14. 2014 - 2015 경기 시즌때 중국 남자 농구 프로 리그 일정표(一)

날짜	차레	순서	경기 팀	경기 시간
11월1일 (토)	一	1	베이징~광둥	19:35
		2	저강~사하이	19:35
11월2일 (일)		3	산서~충칭	19:35
		4	광샤~바이	19:35
		5	쓰촨~신장	19:35
		6	포산~랴오닝	19:35

7	길림~둥관	19:35
8	푸젠~톈진	19:35
9	산둥~장쑤	19:35
10	청도~통시	19:35
	포산~톈진	19:35

11  
二  
11월4일 (화)  
광샤~저강 19:35  
12

11월5일 (수)  
사하이~산서 19:35  
13

충칭~신장 19:35  
14

바이~베이징 19:35  
15

랴오닝~쓰촨 19:35  
16

둥관~산둥 19:35  
17

길림~광둥 19:35



18

청도~장쑤            19:35  
19

통시~푸젠            19:35  
20

---

\* 신장 훙 그라운드의 경기는 CCTV(중국 중앙방송국)의 생방송으로 경기 시작시간이 19:35분으로 당겼다. 정규 시즌의 마지막 3차례의 경기 시간은 각 19:35분이다.

---

CBA가 2014 - 2015 경기 시즌 때 사용했던 입장권 판매방식을 보면 많은 농구팬들이 더 편리하게 입장권을 살 수 있도록 CBA가 일찍이 인터넷에 2014 - 2015 경기 시즌의 CBA의 일정을 공개했다. 아울러 스마트폰을 이용한 구매, 자리 예약, 티켓 배달 등 서비스를 제공해주었다. 다음<표-14>를 보면 CBA가 2014 - 2015 경기 시즌 때 공개된 중국 남자 농구 프로 리그의 일정표의 일부분이다. 이를 통해 최근 몇 년간에 CBA가 꾸준히 자신의 서비스 수준을 높이는 것에 노력하고 있다는 것을 확인 할 수 있다. 서비스를 높임으로써 경기 브랜드의 영향력을 강화시킨다. 하지만 전체적으로 보았을 때 CBA가 제공한 입장권은 구매 경로가 적은 편이다. 더 많은 온라인 상점을 만들어서 농구팬들에게 더 편리한 서비스를 제공해 주어야 한다.

CBA가 NBA와 비교하였을 때, 가장 큰 문제점은 경기의 흥미성 문제이다. 흥미로운 경기를 만들기 위하여 CBA가 체제 개혁을 통해 각 구단 간의 실력의 균형을 맞추어야 한다. 하지만 CBA의 현재의 체계를 보자면 많

은 시간을 필요로 한다. 그리고 개혁의 불명확성을 지니기 때문에 CBA가 가능하면 더 빨리 인재의 양성체계를 완성해야 한다. 그리고 양성한 인재들을 각 구단에게 입단시켜 각 농구 팀의 실력을 높여주어 CBA의 경기가 한층 더 흥미로워지도록 해야 한다. 현 단계에서 중국 내의 농구 인재 양성 현황을 보면 극히 일부의 농구 전문학교만 농구 인재 양성을 할 수 있기 때문에 중국 내에는 예비 농구 인재가 부족한 국면이 되어 버렸다. 고등학교에서 대학교에 진학하는 과정에서 비교적 많은 우수한 농구 선수가 있지만 전문적이고 고정된 인재 선수 선발 통로가 없기 때문에 대부분 인재들이 각 대학교에 분산되었다. 중국 현재 각 대학교가 농구 선수를 관리하는 수준에는 차이가 많이 난다. 심지어 일부 대학교에서는 농구팀이 없어서 우수한 농구 선수들이 될 수 있었던 농구 선수들이 이러한 대학교에 입학하면 그 잠재력을 발휘하기도 전에 매몰되어버렸다. CBA에서 대부분의 농구 선수들이 농구 전문 체육 학교를 졸업하고 대학교에 들어가도 훈련은 농구 전문학교에서 하지 않는다. CBA에서 은퇴하거나 CBA에서 탈락한 선수들의 대부분은 또 다시 농구 전문 체육 학교에 들어간다. 현재 중국의 농구 인재 양성 체계는 매우 혼란스럽다. 이러한 상황을 개선하려면 완성된 농구 인재 양성 체계를 만들어야 한다. 구체적으로 말하면 각 도시에 인재 양성을 할 수 있는 농구 전문학교를 만들어야 한다. 그리고 정기적으로 훈련소와 경기를 통해 우수한 농구 선수를 선발해야 한다. 이런 우수한 농구 선수들을 농구 전문학교에 보낸 뒤 안정된 농구 인재 양성 통로를 구성하여 양성된 농구 인재들이 각 구단의 수요에 따라 합리적으로 분배하는 것을 통해 각 구단의 실력의 균형을 맞추도록 해야 한다. 그 외에 CBA가 대학생 농구 리그와 협력하는 것으로 농구 예비 인재의 보충을 확보한다. 그래서 CBA가 대학생 농구 리그에 경제적인 지원을 해주어야 한다. 그러한 지원은 잠재력을 지닌 농구 인재들을 모색하여 CBA 리그의

품질을 높이는 데에 도움이 된다.

CBA의 각 구단의 실력이 차이가 나는 것은 외국 국적 선수의 영입과 직접적인 관계가 있다. 이런 국면을 개선하려면 외국 국적 지원 선수의 영입 제도를 한층 더 완성시켜야 한다. 구체적으로 말하면 현재 각 구단이 자발적으로 외국 선수를 영입하는 현황을 바꾸어야 하고 CBA가 외국 국적 선수의 선발 및 분배를 통일적으로 실시하여 각 구단들이 외국 선수에 대한 균형을 유지시킨다. 아울러 외국 선수의 영입 관정을 세분화해야 한다. 선발된 외국 선수들을 객관적으로 실력 순위를 정하고 외국 선수의 순위 및 신체적인 데이터를 표시한다. 각 구단들이 자신의 수요에 맞게 외국 선수를 신청을 하되, 맹목적인 외국 선수를 영입하는 것을 방지한다. 그리고 외국 선수를 선택할 때 뛰어난 기술과 고상한 직업 도덕성을 지닌 선수들을 우선적으로 고려해야 한다. 아울러 외국 국적 선수를 선발하는 범위도 넓혀야 한다. 더 많은 아시아, 유럽, 아프리카 등 지역에 선수들을 영입해야 한다. 더 많은 국적을 가진 선수를 고용하는 것을 통해 CBA의 국제적인 영향력을 높이고 CBA의 자신의 매력이 증가되어 더 많은 농구팬들에게 관심을 얻을 수 있는 방법이다. 외국 선수의 영입제도를 완성함으로써 CBA의 내부의 경쟁도 공평해지고 앞으로 더 치열한 경기를 치를 수 있는 조건을 마련한다.

그 외에 우수한 경기를 만들려면 경기장에 서비스의 질도 한층 더 높여야 된다. 한편으로는 농구팬들과 더 많은 상호작용을 해야 하고 응원단 공연 등 행사의 세부적인 내용들을 완성해야 한다. 최근 몇 년간에 농구팬들에게서 CBA의 리그가 상호작용성이 부족하다는 불만의 목소리가 종종 있었다. 경기장에서 농구 선수들이 농구 팬들과 상호작용이 부족하고 농구팬들 간에도 상호작용을 위해 만들어진 게임의 수가 부족하다는 것이다. CBA가 이런 조언을 충분히 듣고 문제점을 발견하여, 경기장에서 소통을

강화할 수 있는 부분을 더 많이 만들어야 한다. 또 한편으로는 CBA가 최  
대한 빨리 경기장에 대한 서비스의 질을 높여야 한다. 입장권의 판매하는  
것부터 CBA가 많은 힘을 쏟아야 한다. 농구팬들에게 한층 더 높은 서비스  
를 제공해줘야 한다. 농구팬들이 느낄 수 있는 경기장 밖의 서비스보다 경  
기장 내의 서비스의 질을 높이는 것에 더 많은 노력을 기울여야 한다. 예  
를 들면 경기장 내에 보안 요원들이 관객들의 안전을 보호해 주어야 하는  
동시에 관객들이 던지는 질문에도 대답해 주어야 한다. 더 주동적으로 관  
객들에게 서비스를 제공해주어야 한다. 관객들에게 자리를 찾아주거나 시  
설물의 위치를 안내해 주어야 한다. 전 방위적으로 관객들에게 서비스 제  
공을 해야 관람객들이 경기 관람을 할 때 더 유쾌한 마음으로 관람할 수  
있고 경기를 통해 얻는 만족감이 더 커지며 그로인해 CBA의 충실한 팬이  
될 가능성도 커진다. 이 목표를 달성하기 위해 CBA가 경기장 내에 서비스  
직에 대한 교육과 관리를 강화해야 하고 경기장의 직원마다 CBA의 통일  
된 서비스 수준에 도달할 수 있도록 해야 한다. CBA가 경기장 시설을 개  
선하는 것이나 경기장의 서비스 질을 높이는 것이나 모두 다 관객들의 경  
기 관람에 대한 질을 높이려는 것이다. 관중들에게 더 높은 질의 서비스를  
제공하는 것부터 출발하고 CBA가 편리한 관람 공간을 만들어야 되고 합  
리적인 시즌경기일정과 필요한 시청설비가 있어야 한다. 끊임없이 자신의  
서비스 방식에 대한 개선을 통해 CBA리그 브랜드 상품이 관중과 대중에  
게 인정을 받게 한다. 이로 인해 CBA경기 브랜딩에 좋은 기초를 마련해준  
다.

## V. 결론 및 제언

### 1. 결론

전 세계적으로 명성이 잘 알려진 스포츠 프로 리그로서 NBA가 글로벌 경영을 성공적으로 실현 가능케 만든 것은 NBA의 뛰어난 마케팅 전략을 통한 여러 수단과 밀접한 관계가 있다. NBA는 자신이 처한 국제시장 환경에 대하여 면밀한 분석을 통해 글로벌 미디어 플랫폼과 협력하여 공중관계(PR)를 강화하고, 여러 마케팅 전략을 통해 NBA의 브랜딩을 성공적으로 완성했다. 또한 NBA가 중국 시장에 처음 들어오려고 했을 때, 당시의 중국 시장의 환경에 대해 심의 있게 분석하였고 중국 체육부와 협력하여 NBA 기업문화에 중국문화를 융합시켜 NBA의 기업방식에 맞게 중국 목표시장을 선정하는 방식으로 중국 시장 개발을 완성시켰다고 본다. NBA와 CBA 두 기업의 중국시장에서의 프로모션현황을 비교 및 분석을 통해 CBA는 NBA만큼의 완벽한 조직구성을 구비하지 않는다는 것을 알 수 있었다. 그리고 CBA가 기본시설 건설, 브랜드메이킹, 입장권수익 등 시장개발영역에서 여러 문제점이 있다는 것을 알 수 있었다. CBA는 멋진 경기 만들기, 농구 스타 브랜드 메이킹 등 여러 면에서 완벽한 사업 전략을 세우지 못하였다. 이것은 CBA가 NBA만한 브랜드 영향력을 갖추지 못하는 이유 중에 하나이다. CBA는 성공적으로 스포츠 경기 브랜딩을 완성하고 싶으면 NBA의 우수한 마케팅 전략을 배워야 한다. NBA의 멀티미디어를 통해 프로모션을 실현하는 방식이나 끊임없이 “스타 만들기” 프로그램을 하는 방식, 공중관계와 브랜드 메이킹을 중요시 하는 방식 등을 모두 다

배워야 한다. 그 외에 CBA는 질이 높은 경기를 만들고, 적극적으로 공익 행사 등을 개최하여야 전 방위적인 브랜딩을 성공적으로 완성할 수 있다고 본다. 또한 이를 통해 스포츠리그 시장의 리더가 될 수 있다.

CBA가 NBA의 우수한 프로모션 경험을 가지고 새로운 시장을 개발할 때 멀티미디어를 이용한 협력을 중요시해야 한다. 멀티미디어와의 협력을 통해 CBA의 이미지를 부각시켜 전 방위적인 프로모션을 해야 한다. “스타 만들기”행사를 할 때 CBA가 NBA의 뛰어난 ‘스타 만들기’수단을 기초로 하여 자신에 맞는 전략을 세우고 관련된 조직을 강화하여 스타의 사업화 운영을 통해 ‘스타 만들기’를 성공적으로 실현하게 해야 한다. CBA가 전 방위적으로 시장에서 여러 기업과 협력관계를 강화해야 하고 또 현존한 경영체계를 완성시켜 진정한 의미의 시장화 운영을 실현 시켜야 한다. 브랜드 개발 면에서 CBA는 위임을 통해 빠른 시일 내에 각종 브랜드 부속 상품의 개발을 완성해야 한다. 또한 브랜드 부호 디자인도 소홀하면 안 된다. 브랜드 상품을 마케팅 할 때, 브랜드의 창의력을 강조해야 하고 브랜드의 프로모션을 강화해야 한다. 멋진 리그를 디자인할 때 CBA가 자신의 브랜드 경기의 입지를 잘 고려해야 한다. CBA만의 브랜드 특징을 살려야 한다. 중국의 특징을 지닌 농구 리그를 만드는 것을 CBA의 목표로 해야 한다. 마지막으로 CBA는 더욱더 적극적으로 각종 공익 행사를 주최해야 한다. 공익행사의 개최를 통해 더 좋은 CBA의 브랜드 이미지를 대중들에게 부각시켜 CBA의 이름이 더 멀리 알려지도록 해야 한다.

본 논문의 혁신적인 점은 각 조직구조, 시장개발, 사업전략 등 세 가지 면으로 NBA와 CBA의 리그 현황에 대해 비교를 했다. 비교를 통해 CBA가 리그의 브랜딩에 있어 NBA와 큰 격차가 존재한다는 것을 인식하게 되었다. 또한 비교를 통해 CBA가 현 단계의 부족한 점과 중국 농구 팬들이 원하는 것을 충분히 고려하여 멀티미디어 경로를 넓히기, ‘스타 만들기’운

동을 전개하기, 공중관계를 강화시키기, 브랜드 메이킹을 가속시키기, 공익 행사를 적극적으로 하기 등 여러 면에서 CBA의 브랜딩 전략을 제출했다. 이에 기초로 하여 체계적인 브랜딩 작업에 들어갈 수 있고 맞춤형인 CBA 경기 브랜딩을 진행을 통해 CBA의 국내시장의 개척에 새로운 사고의 방향을 제공해준다.

## 2. 제언

첫째, NBA의 마케팅 전략을 연구를 통해 CBA의 스포츠 경기의 브랜딩에 보다 더 많은 시사점을 얻을 수 있다. 그것은 양자는 조직구조, 시장개척 및 상업운영 등 여러 면에서 현저한 격차를 보인다는 것이다. 중국 내 시장에서 스포츠 산업 경쟁이 점차 치열해지고 있다. CBA는 NBA의 우수한 브랜딩 스킬을 배워야 된다. 아울러 더 빠른 시일 내에 CBA에 맞는 브랜딩 전략을 세워야 한다. 더 나은 브랜드 이미지 메이킹과 홍보를 통해 더 좋은 발전을 이룩할 수 있게 한다.

둘째, 본 논문을 통해 차후에 질적 연구와 양적 연구가 함께 이루어져 더욱 더 전문적인 논리를 연구하고 더욱 더 깊은 연구가 될 수 있기를 바란다.

## 참고문헌

- 안병오(2016). SWOT분석을 통한 대한복싱협회 현황진단과 발전방안 연구 미간행 박사학위논문, 경상대학교 대학원.
- 賀京周, 郭義軍, 嚴春輝(2013). CBA与NBA体育赛事品牌營銷策略比較研究, Journal, 体育文化導刊, (4):118-122+131.
- 楊杰麟, 辛富豪, 殷暢, 梁維星(2013). NBA文化對当代大學生体育行爲的影響, Journal, 科技信息, (11):162-163.
- 李曉宇(2009). NBA与CBA品牌形象傳播策略的比較研究, Degree, 宁波大學.
- 李越輝, 李木根(2006). 論CBA的品牌營銷策略, Journal, 中國西部科技, 24 (36):42-44.
- 李英子(2016). NBA与CBA營銷傳播方式的比較研究, Degree, 北京体育大學.
- 朱玉梅(2012). NBA在中國的市場整合營銷傳播模式分析, Degree, 曲阜師範大學.
- 李卉(2015). CBA電視轉播權的研究, Journal, 当代体育科技, 5 (27):188-189.
- 楊瑞强(2016). NBA与CBA賽事贊助及營銷比較研究, Degree, 鄭州大學.
- 趙明壺(2015). 美職籃与中職籃營銷策略對比研究, Degree, 哈爾濱工業大學.
- 宗永怡(2015). 論NBA与CBA電視轉播的對比分析, Journal, 科技展望, 25 (30).
- 林雅熙(2013). NBA中國營銷策略及其對中國籃球發展的啓示, Degree, 成都体育學院.
- 林梓棟(2015). NBA与CBA電視轉播的對比研究, Journal, 西部广播電視, (24):114-114.
- 郭國慶(2014). 市場營銷學通論: Fundamentals of marketing, Magazine, 中國人民大學出版社.
- 科特勒, 俞利軍(2003). 現代營銷學之父菲利普科特勒經典譯叢:國家營銷 Magazine, 華夏出版社.
- 張貴敏(2006). 体育市場營銷學 Magazine, 厦門大學出版社.
- 曾凡華, 張炜(2012). NBA,一个充滿激情的品牌, Journal, 華北電業, (4):62-63.
- 王國營(2014). NBA中國賽品牌營銷分析, Journal, 西安体育學院學報, (02).

- 孫鋒, 孟祥波, 黃福華(2010). NBA在中國的傳播, Journal, 體育文化導刊, (7):91-93.
- 畢獻為, 劉祥彬(2010). 整合營銷傳播理論闡釋下的CBA公益形象塑造研究, Journal, 北京體育大學學報, (8):50-52.
- 王郅(2008). CBA聯賽無形資產類產品價格特性與營銷策略探析, Journal, 河北體育學院學報, 22 (6):9-10.
- Bachelors: B., Davis: D., Gray K. (2005). BASKETBALL IN AMERICA, Magazine, Haworth Press. 2005:59.
- Sage G. H. (1990). Power and ideology in American sport: A critical perspective, Magazine, Human Kinetics Publishers.
- Szymanski S. (2013). Some observations on fort and winfree “nash conjectures and talent supply in sports league modeling: A comment on current modeling disagreements”, Journal of Sports Economics, 14 (3):321-326.
- Shani D., Sandler D. M., Long M. M. (1992). Courting women using sports marketing: A content analysis of the US open, International Journal of Advertising, 11 (4):377-392.
- Puppis M. (2009). Media regulation in small states, Journal, International Communication Gazette, 2009:71.

