

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 中国多频道网络（MCN）发展现状、问题及对策研究

研究生姓名： 梁金池

指导教师姓名、职称： 黄建军 副教授

学科、专业名称： 新闻传播学 新闻与传播

研究方向： 网络与新媒体

提交日期： 2021年5月20日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名: 梁金池 签字日期: 2021.6.21

导师签名: 李娟 签字日期: 2021.6.21

导师(校外)签名: 李彦平 签字日期: 2021.6.21

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名: 梁金池 签字日期: 2021.6.21

导师签名: 李娟 签字日期: 2021.6.21

导师(校外)签名: 李彦平 签字日期: 2021.6.21

Development and Countermeasures of China Multi-channel Network (MCN) Research

Candidate : Liang Jinchi

Supervisor: Huang Jianjun

摘 要

中国 MCN 机构（行业）作为近年来互联网内容产业发展的突出代表，逐渐得到各方的重视，包括国家政府层面的关注、平台流量的扶持、资本的介入。通过研究中国 MCN 机构的由来与演变历史，分析其本土化的发展历程，再通过结合案例分析当前国内 MCN 机构的七大业态，分析其多元的营收模式及变现方式。平台是 MCN 赖以生存的环境，MCN 既是平台的用户、内容生产者，也是平台价值的延伸与部分体现。机构依托于平台生存，也是平台产品生态中的重要一环，双方也在互相依存。接下来通过分析 MCN 在发展过程中存在的问题，如：变现天花板的突破难题、人才管理与行业规范性问题、持续生产优质内容的困扰、市场发展中的流量竞争、直播合作社等全新形式冲击等，提出 MCN 未来的发展对策，即进行“去 MCN 化”、注重人才培养与账号运营、尝试创新发展、布局国际化输出。

关键词：多频道网络 发展现状 发展对策

Abstract

As a prominent representative of the development of the Internet content industry in recent years, China's MCN institutions have gradually received attention from various parties, including the attention of the national government, the support of platform traffic, and the intervention of capital.

This article through studies MCN institutions the origin and evolution of Chinese history, analysis of the localization of its development course, and then by combining case analysis of the current domestic MCN seven forms, to analyze its diverse revenue models and the mode of cash. Platform is the environment that MCN depends on for survival, so the author takes it as one of the focuses of this paper. MCN is not only the user and content producer of the platform, but also the extension and partial reflection of the platform value. An organization that lives on a platform is an important part of the ecosystem of platform products, and both sides are interdependent. The following listed by MCN in main stress in the process of development, explore MCN will toward "to MCN", industry standardization, diversification of content to homogenize, roles, output the trend of internationalization development.

Keywords: China Multi-channel Network; Development status;
Development countermeasures

目录

1. 绪 论	1
1.1 问题的提出与研究目的.....	1
1.1.1 问题的提出.....	1
1.1.2 研究目的.....	1
1.2 研究内容和方法.....	2
1.2.1 研究内容.....	2
1.2.2 研究方法.....	2
1.3 研究意义及创新之处.....	2
1.3.1 研究意义.....	2
1.3.2 创新之处.....	3
1.4 相关研究综述.....	3
1.4.1 国内外对 MCN 概念的界定.....	3
1.4.2 中国 MCN 发展状况研究综述.....	4
2. 中国 MCN 的概念及发展历史	7
2.1 中国 MCN 概念的由来与演化.....	7
2.1.1 中国 MCN 的由来：生于美国.....	7
2.1.2 中国 MCN 的演化：长于本土.....	7
2.2 中国 MCN 的本土化历史.....	7
2.2.1 萌芽期（2012 年-2013 年）.....	7
2.2.2 发展期（2015 年-2016 年）.....	7
2.2.3 爆发期（2017 年-2018 年）.....	7
2.2.4 进化期（2018 年-至今）.....	8
3. 中国 MCN 的业态及变现方式分析	9
3.1 中国 MCN 的发展现状.....	9
3.2 中国 MCN 七大业态分析.....	9
3.2.1 内容生产业态.....	9

3.2.2 运营业态.....	9
3.2.3 营销业态.....	10
3.2.4 电商业态.....	10
3.2.5 经纪业态.....	11
3.2.6 社群/知识付费业态.....	12
3.2.7 IP 授权、版权业态.....	12
3.2.8 不同业态组合, 巩固自身优势.....	12
3.3 中国 MCN 变现方式分析.....	13
3.3.1 中国 MCN 变现、营收规模现状.....	13
3.3.2 变现方式以电商、广告为主.....	13
3.3.3 变现方式呈现多样化特点.....	14
4. 平台: 中国 MCN 赖以生存的环境.....	15
4.1 平台的分类及差异.....	15
4.2 中国 MCN 与平台的关系: 相互依存.....	15
4.2.1 优质 MCN 为平台持续提供内容以获取曝光、收入.....	15
4.2.2 平台为 MCN 提供流量、政策扶持以巩固行业地位.....	16
5. 中国 MCN 发展中存在的问题.....	18
5.1 变现方式单一, 内容同质化加剧.....	18
5.2 人才管理与行业规范亟待完备.....	18
5.3 流量竞争激烈, 头、腰部 MCN 困境不同.....	19
5.4 TikTok 公馆等全新形式的冲击.....	21
6. 中国 MCN 的发展对策.....	25
6.1 拓展服务和业务边界, 实现“去 MCN 化”.....	25
6.1.1 创新开展营销服务与培训业务.....	25
6.1.2 搭建供应链平台, 促进垂直产业融合.....	25
6.1.3 培育自有品牌, 强化 IP 打造能力.....	26
6.1.4 促进业务融合、企业转型与实体经济延伸.....	26
6.2 深耕红人培养, 账号矩阵与账号跨平台运营.....	27
6.2.1 红人培养职业化、标准化.....	27
6.2.2 账号矩阵完善化.....	27

6.2.3 账号运营跨平台化.....	28
6.3 5G 时代将更多新角色融入 MCN 行业.....	29
6.3.1 传统媒体同 MCN 的创新合作.....	29
6.3.2 国内娱乐经纪公司向 MCN 转型.....	30
6.3.3 MCN 机构的广告公司化.....	31
6.3.4 电竞 MCN 等全新形式层出不穷.....	32
6.4 中国 MCN 国际化发展，传播好中国声音.....	33
6.4.1 遵守各国法规政策，尊重各地风俗信仰.....	34
6.4.2 谨慎跨国选用人员，避免跨国劳务纠纷.....	34
6.4.3 提升文化自信，促进文化出海，讲好中国故事.....	35
7. 结 语	37
参考文献	38
后记	42

1. 绪 论

1.1问题的提出与研究目的

1.1.1问题的提出

随着短视频平台、直播平台等新兴媒介的迅速崛起，我国内容产业发展迅猛。而作为内容产业链的重要一环，多频道网络（下文统一简称 MCN）逐渐受到业界的关注。“MCN 全称为 Multi-Channel Network，中文译为多频道网络，生于美国，相当于内容生产者和 YouTube 网站之间的中介^①。”中国 MCN 于 2012 年至 2013 年开始萌芽，此时短视频行业起步，微博、微信等开始注重平台商业化的发展。2018 年之后，中国 MCN 经历了野蛮生长、优胜劣汰，催生出强有力的大公司，并不断强化内部效率、提高核心竞争力，依托于抖音、快手等新的平台，新的 MCN 还在不断涌现。现如今，MCN 机构在中国境内注册的数量已经从 2015 年的 160 家增加到了 2020 年的 20000 多家，并且 90% 以上的网络红人被 MCN 机构收入囊中，或成立了自己的 MCN。

之所以选择 MCN 这一新兴模式作为研究对象，是因为在全面小康的收官节点，特别是在疫情期间实体产业发展受阻的情况之下，“网红经济”、“直播带货”等词汇一时间成为被瞩目的焦点，并且网红带货的销售记录被一再刷新。如：2020 年 4 月 6 日晚，央视新闻主播朱广权与淘宝网红带货主播李佳琦（其为 MCN 机构美腕签约主播）组成“小朱配琦”组合，发起了一场支持湖北复产企业的公益直播活动，当晚的公益直播销售额超过 4000 万元，累计观看人次达一亿两千多万。而作为网红带货的幕后推手，MCN 行业给经济所带来了一定推动力，再加之国家人社部拟新增“互联网营销师”（包括直播销售员），以及中国商联针对这一新职业将出台首部全国性直播电商标准等政策规定等，皆可见国家政府层对于这一新兴行业的关注，使得我们对其当前发展状况以及对策的研究成为必要。

1.1.2研究目的

中国 MCN 机构作为近年来互联网内容产业发展的突出代表，逐渐得到各方的重视，包括国家政府层面的关注、平台流量的扶持、资本的介入。但是，已然度过红利期的 MCN，如何强化内部效率，提高核心竞争力，实现可持续性的、多元化的变现？当前遇到那些挑战与困境？今后的发展之路何去何从？未来的趋势又如何？成

^① 克劳锐. 2019中国MCN行业发展研究白皮书(节选)[J]. 中国广告, 2019(05):83-88.

为当前应该考虑的主要问题。

1.2 研究内容和方法

1.2.1 研究内容

本文分析中外MCN的异同来界定中国MCN的概念内涵，通过追溯中国MCN的由来与演化，将其本土化历史分成了萌芽期、发展期、爆发期以及进化期四个阶段，再通过对其发展现状的研究中，得出中国MCN具体由七种不同的业态组合发展，进而得出其变现方式多元化但以电商、广告为主的特点。平台是中国MCN发展的必要基础，通过研究不同的平台与中国MCN间的关系，得出二者互相依存，协同发展。再通过分析其在发展过程中存在的主要问题，探究其未来持续发展的相关对策，即进行“去MCN化”、注重人才培养与账号运营、尝试创新发展、布局国际化输出。

1.2.2 研究方法

本篇论文将主要运用案例分析法的研究方法。

案例分析法：这一研究方法是将中国MCN机构在实际发展过程中呈现出的业态模式、变现方式、营收模式以及出现的问题、未来发展的方向、趋势等作为案例，对这一新兴的机构形式进行分析、研究。本文研究对象为现实存在的机构MCN，所以在论文的撰写过程中将结合大量的MCN案例，探讨说明中国MCN的不同业态、不同变现方式、与平台的关系、当前存在的主要问题，并以此为依据，对中国MCN机构今后一段时间的发展趋势做出具有建设性的意见，这对机构的发展来说经常有一定的现实意义。

1.3 研究意义及创新之处

1.3.1 研究意义

本文通过研究中国MCN机构的由来与演变历史，分析其本土化的发展历程，再通过结合案例分析当前国内MCN机构的七大业态，即：内容生产业态、运营业态、营销业态、电商业态、经纪业态、社群/知识付费业态以及IP授权、版权业态，分析其多元的营收模式及变现方式。平台是中国MCN得以持续发展的必要条件，因此笔者亦将其作为本文重点关注的一个部分，MCN机构不但是平台的使用者、内容的输出方，而且是拓展平台价值的重要参与者。MCN机构的发展得益于平台提供的有力支持，而MCN机构本身也成为平台生态内的一个主要环节，两者是互相依存的关系。接下来通过罗列MCN在发展过程中遇到的主要压力，如：变现天花板的突破难

题、人才管理与行业规范性问题、持续生产优质内容的困扰、市场发展中的流量竞争、直播合作社等全新形式冲击，探讨 MCN 未来将向着“去 MCN 化”、行业标准化、内容去同质化、角色多元化、输出国际化的趋势发展。

1.3.2 创新之处

本文的研究对象是现实存在的 MCN 机构，自然希望在研究中探索出适用于这一机构在符合中国基本国情基础上的发展方式以及发展方向。作为近些年国内迅速发展并且不断更新换代的新兴行业，学界、业界给予了较高的重视，积极地进行探索研究，并取得了一定的成绩。本论文希望在前人的基础上，继续探索 MCN 在国内的发展现状以及发展方向。

1.4 相关研究综述

1.4.1 国内外对 MCN 概念的界定

MCN 全称为 Multi-Channel Network，中文译为多频道网络，生于美国，相当于内容生产者和 YouTube 之间的中介。“MCN 不生产内容，只是将众多力量薄弱的內容创作者聚合起来建立频道，帮助他们解决推广和变现的问题，最后再以一定的比例与创作者分成^①。”

进入中国后，MCN 的概念被注入本土化的基因，被普遍认为是一种多频道网络的产品形态，基本组织架构包含运营、商业变现，将 PGC/UGC/PUGC 等内容联合起来，在制作、交互推广、合作管理、资本的有力支持下，保障内容的持续输出，从而最终实现商业的稳定变现。

由于本文的研究对象为中国 MCN，国外 MCN 只作为参考。通过两者间的对比可以发现，国内外 MCN 是两种截然不同的发展路径：在国外，网络红人的出现与成长要早于 MCN 机构，加之网络红人培养渠道相对单一，即绝大部分来自于 YouTube 平台，所以其自然而然成为内容创作与流量变现的关键。即便 MCN 后续发力，可操作空间也很小。在这种环境下，国外 MCN 的业务范围便仅仅是服务于网络红人，在内容创作方面的话语权相对较小，转而主抓运营业务。反而在国内，MCN 第一个被收编的就是网红。由于微博、抖音、快手、B 站、淘宝等 APP 在用户中普及颇广，且在我国拥有庞大人口数的基本国情之下，网红经济迅速发展，从事网红职业的准入条件较低，数量较高，且尚未呈现饱和状态，单凭一己之力难以出头，由此中国 MCN 机构得以作为重要参与者开展诸如网红培养等一系列业务，并且在行业内掌握

^① 克劳锐. 2019中国MCN行业发展研究白皮书(节选) [J]. 中国广告, 2019(05):83-88.

了较强的话语权。

1.4.2 中国MCN发展状况研究综述

由于 MCN 是我国互联网内容产业在近些年发展起来的新兴行业，行业发展势头迅猛，但发展模式尚未完全成熟，所以学界在这方面的研究还处于初期阶段。目前，在中国知网可查的、以“MCN”的关键词搜索到的论文为 131 篇，文献发表时间跨度为五年，即从 2016 年至今，其中从 2018 年开始文献发表量增长迅速，这与国内 MCN 的发展历史相吻合。从来源上看，文献多出自于新闻传播类专业期刊以及高校学报，说明 MCN 受到专业学者与高校师生的重点关注。从数据库上看，文献多出自于硕士论文以及相关专业期刊，可见研究人员学历较高、专业针对性较强。

国内较早提及 MCN 的文献是陈艳艳，刘一萍于 2016 年在《通信与信息技术》中发表的《“红了播”MCN 全球新闻发布会在中国电信西部信息中心举行》，文中提及了“网红+电商+直播”模式，这也是如今 MCN 的主要模式。而 MCN 的模式问题是当前研究的主要关注点之一，如钱毓蓓于 2018 年在《新闻研究导刊》中发表的《MCN 模式的本土化发展之路》中提到^①，这一模式被引入我国发展内容产业的时间较晚，如今尚在适应期与磨合期，待到这一模式能够适应中国国情，完成本土化改造，便能走出一条独属于中国的特色化发展之路。再如郭燕飞于 2020 年在外文期刊《新媒体研究》中发表的《从 papitube 看自媒体时代的网红经济新模式》中，论述了中国网络红人 papi 酱所创立的 papitube 是最具代表性的中国 MCN 机构，其凭借自身别开生面的运营方式，为中国内容产业的发展提供了全新的思路。

还有学者关注到了 MCN 的角色定位问题，如刘瑶于 2019 年在其硕士论文《作为中介关系的 MCN——中国移动短视频传播业态的失衡与构建》一文中^②，引入“中介”理论，将 MCN 的角色定义为中介。又如蒋诗于 2019 年在其硕士论文《新媒体环境下 MCN 商业模式探析与反思》中，将 MCN 视为内容供应商。再如侯洁于 2019 年在其硕士论文《网络红人短视频多频道（MCN）模式的发展研究》中，将 MCN 视为“内容供应商短视频内容生产者，平台方和广告主之间的媒介枢纽^③”。其实现在看来，中国 MCN 已不同于国外 MCN 仅仅局限于中介、媒介枢纽的角色，而是发展包括内容生产在内的七种业态，不断拓展自身业务范畴，如马月飞于 2019 年在《视听》中发表的《短视频 MCN 商业化发展分析》中提到，“服务抽成是目前短视频 MCN 机构的主要

^① 钱毓蓓. MCN模式的本土化发展之路[J]. 新闻研究导刊, 2018, 9(13): 94-95.

^② 刘瑶. 作为中介关系的MCN[D]. 南昌大学, 2019.

^③ 侯洁. 网络红人短视频多频道（MCN）模式的发展研究[D]. 北京印刷学院, 2019.

盈利方式,商业代理、数据服务的商业模式发展已经较为成熟,版权代理服务、网红经纪服务也在不断尝试与崛起^①。”中国MCN的业态分析及变现方式,笔者将在论文中详细叙述。

再有,已发表文献中讨论较多的问题是短视频与MCN的关系,即平台与MCN的关系。如瞿旭晟、宣亚玲于2018年在《新闻知识》中发表的《MCN——短视频产业的工业化生产趋势》一文提到,“短视频在近两年的内容市场中发展颇为强势,短视频的发展模式由PGC、UGC向MCN转换,这是短视频产业工业化生产不可阻挡的趋势^②。”再如马月飞于2019年在《视听》中发表的《短视频MCN商业化发展分析》中提到,“短视频MCN的资源整合价值日益凸显,其商业化发展路径也在众MCN机构的探索下逐渐成型^③。”又如李梦楠于2017年《新媒体研究》中发表的《MCN模式在中国短视频行业内的兴起》中提到,“流量平台为MCN公司提供养料,为其萌芽及迅速成长搭建了良好的生态环境^④。”

由此可见平台与MCN的关系十分密切,两者互相依赖,共生发展,所以笔者的论文中将在单独的章节中探讨此问题。

最后,文献在结尾部分多讨论中国MCN目前遇到的诸多问题,并以此为依据讨论今后中国MCN的发展趋势及发展道路。如马梦娇于2019年在《青年记者》上发表的《MCN模式下短视频内容生态伦理的失范与对策》中提到,中国MCN正遭受的问题是“市场逻辑倒逼的外部压力和变现盈利的内部危机致使短视频内容生态的伦理失范”,即变现天花板难以突破、内容同质化严重。再如沈嘉熠于2018年在《中国电视》上发表的《短视频媒介发展的机遇与挑战》、石朝雪于2019在《财富时代》上发表的《中国短视频MCN模式的发展与挑战》中,以短视频的内容产品发展趋势及驱动因素为核心,分析了网络短视频的内容生产模式和商业变现模式,并对该行业发展机遇与瓶颈从互联网生态角度进行了阐述和研究^⑤。

另外值得注意的是,对中国的MCN进行了研究的还有少部分外文文献(多为韩语文献),例如在《网络红人在中国的发展形成过程及受欢迎因素研究》(原标题为韩语,此为翻译)中,对中国的网红经济进行研究,通过对web 3.0时代网红papi酱和张大奕的案例,分析网红受欢迎的外在和内在因素,其中提到了MCN的作

^① 马月飞.短视频MCN商业化发展分析[J].视听,2019(10):231-232.

^② 瞿旭晟,宣亚玲.MCN——短视频产业的工业化生产趋势[J].新闻知识,2018(10):53-56.

^③ 马月飞.短视频MCN商业化发展分析[J].视听,2019(10):231-232.

^④ 李梦楠.MCN模式在中国短视频行业内的兴起[J].新媒体研究,2017,3(20):51-52.

^⑤ 沈嘉熠.短视频媒介发展的机遇与挑战[J].中国电视,2018(08):73-76.

用。

尽管国内对于 MCN 发展的研究仍处于初期阶段，但不可否认的是，在互联网内容行业的蓬勃发展的背景之下，尤其是短视频、直播等新兴媒体发展的带动下，中国 MCN 将成为行业内的焦点，也将日益受到学界的关注。

2. 中国MCN的概念及发展历史

2.1 中国MCN概念的由来与演化

2.1.1 中国MCN的由来：生于美国

MCN 全称为 Multi-Channel Network，中文译为多频道网络，生于美国，相当于内容生产者和 YouTube 之间的中介。MCN 不生产内容，只是将众多力量薄弱的创作者聚合起来建立频道，帮助他们解决推广和变现的问题，最后再以一定的比例与创作者分成^①。

2.1.2 中国MCN的演化：长于本土

进入中国后，MCN 的概念被注入本土化的基因，被普遍认为是一种多频道网络的产品形态，基本组织架构包含运营、商业变现，将 PGC/UGC/PUGC 等内容联合起来，在制作、交互推广、合作管理、资本的有力支持下，保障内容的持续输出，从而最终实现商业的稳定变现^②。

2.2 中国MCN的本土化历史

2.2.1 萌芽期（2012年-2013年）

中国 MCN 于 2012 年-2013 年开始萌芽，此时短视频行业起步，微博、微信等开始注重平台商业化的发展。@微博新鲜事（新浪官方账号）、ID:Chenkun_Chenkun（演员陈坤个人微信公众号）是这一时期的突出代表。

2.2.2 发展期（2015年-2016年）

2015 年至 2016 年两年间，短视频专业生产内容的形式迅速发展，其运营模式在这期间呈现出多账号跨平台运营的趋势，并且在商业变现方面尝试了电子商务、内容付费等全新形式。如“一条”在微博、微信、腾讯视频、爱奇艺、优酷等平台同步更新原创短视频作品，并创建了电商平台以及线下直营店。

2.2.3 爆发期（2017年-2018年）

2017 年至 2018 年两年间，处在战略转型期的各个平台纷纷推出人才引进策略，可观的内容补助促使了相当一部分机构从原来的公会模式向 MCN 模式转变，在短视频内容生产迅速发展，资本进入、平台补助以及网络红人规模化培养等多种因素的综合作用下，中国 MCN 的发展进入了爆发期，网络红人 papi 酱及其 MCN 机构

^① 克劳锐. 2019中国MCN行业发展研究白皮书(节选) [J]. 中国广告, 2019(05):83-88.

^② 克劳锐. 2019中国MCN行业发展研究白皮书(节选) [J]. 中国广告, 2019(05):83-88.

papitubo 最具代表性。

2.2.4 进化期（2018年-至今）

2018 年之后，中国 MCN 行业经历了野蛮生长、优胜劣汰，催生出强有力的大公司，并不断强化内部效率、提高核心竞争力，依托于新的平台，新的 MCN 还在不断涌现。

3. 中国MCN的业态及变现方式分析

3.1 中国MCN的发展现状

中国的MCN机构在发展初期的总数为160家，现如今的数量已经超过20000家，是六年前的一百二十五倍。并且90%以上的网络红人被MCN机构收入囊中，或成立了自己的MCN。MCN市场规模整体达百亿级^①，正是由于中国MCN机构如雨后春笋般涌现，商业化、专业化、规模化的特点日益显著且发展、运作的方式不尽相同，中国MCN的业态发展状况成为我们研究这一行业不可避免的部分。

3.2 中国MCN七大业态分析

业态一词来源于日本，是典型的日语汉字词汇，意思是业务经营的形式、状态。大约出现在20世纪60年代。萧桂森曾在其《食品零售业态革命》一文中，把业态的含义描述为：“针对特定消费者的特定需求，按照一定的战略目标，有选择地运用商品经营结构、店铺位置、店铺规模、店铺形态、价格政策、销售方式、销售服务等经营手段，提供销售和服务的类型化服务形态^②。”本文参考克劳锐发布的《2019中国MCN行业发展白皮书》，将中国MCN行业业态分成了内容生产业态、运营业态、营销业态、电商业态、经纪业态、社群/知识付费业态以及IP授权、版权业态等七个方面。其中内容生产业态和运营业态为基本业态，MCN以这两种业态为基础，衍生出其他五种业态。

3.2.1 内容生产业态

内容生产业态，即以自媒体内容生产为主（包括文字、图片、短视频、音频、直播、影视节目等），逐步向工业化、IP化发展。以二更视频为例，其在发展初期利用人文主题的短视频吸引受众，主打内容，不追求变现。与此同时不断建设主创团队，为视频作品的创作储备充足的人才资源。2017年，成立二更影业，涉足影视剧与纪录片的开发、投资与制作，并且在艺人经纪、影视技术、娱乐营销等领域做出尝试。2019年，二更依然发挥自己在内容创作上的优势，呈现形式由记录人文故事的PGC短视频拓展至纪实类长视频。截止到2019年12月，二更视频平台累计发部作品数超7000，累计视频播放数量超380亿。

3.2.2 运营业态

运营业态的目标为IP孵化（intellectual property 知识产权，法治概念，下

^① 数据来源：克劳锐指数研究院[Z]. <http://www.topklout.com/#/home>

^② 萧桂森. 食品零售业态革命[J]. 食品工业科技, 2003(11):4-5.

同），是促使内容生产到内容变现的关键环节。MCN 机构会在内容、平台、账号三个方面进行有序、合理的一系列操作：在内容上进行内容策划、选题把控以及内容传播，研究平台规则以进行内容的分发，同时对账号进行定位、管理粉丝群体，规划账号矩阵。最终的目的是孵化出可以持续发展的 IP 品牌。以末那传媒为例，其运营的公众号“末那大叔”于 2017 年开始推送内容，一个月时间产出两篇 100 万+ 阅读量的文章，其中公众号 70% 的运营时间花在对读者的留言回复上。在电影《后来的我们》宣传期间，公众号与片方进行了三次跨界营销。接着，末那传媒在抖音平台上发布“北海爷爷”的视频，由图文转型至视频。此后，末那传媒更是在出版、电视节目、品牌合作上做出尝试：出版图书《我喜欢你，像风走了八万里》，参演 CCTV4《谢谢你，我的家》，与 McDonald's、iPhone 等品牌展开合作。末那传媒看中“用户”与“产品”两种思维，通过有效的运营，成功塑造出“末那大叔”的内容 IP 与人物 IP。

3.2.3 营销业态

营销业态是当下国内 MCN 主要的变现方式之一，MCN 在上述基础业态之上进行整合营销，为客户提供专业的广告宣传服务。以蜂群文化为例，此 MCN 机构拥有大批量的 KOL 账号（Key Opinion Leader，关键意见领袖，营销学概念）信息并且随时更新资料库，对 KOL 进行全维度分析（原创内容、粉丝画像等），再根据客户需求和预期选择 KOL，并与 KOL 沟通内容创意，最终确认 KOL 名单并执行推广方案。蜂群文化在与手机游戏《恋与制作人》的全案推广合作中，通过一系列的整合营销，成功促使以#恋与制作人#为内容的超话登顶新浪微博游戏超话排行榜。

3.2.4 电商业态

电商业态是 2019 年颇受青睐的变现方式，MCN 在基础业态之上用电商的方式进行运作。电商业态与其余业态的不同之处在于，其更多以受众为导向，注重与受众的互动，致力于提升粉丝粘性与忠诚度，打造自身品牌，以此促使粉丝转化以及流量变现。而根据驱动力的不同，这种业态下的电商又被划分为“红人电商”与“内容电商”。

红人电商以“人”为主要驱动力完成销售转化。即品牌方、广告主通过红人销售产品，红人成为沟通品牌与消费者的窗口，消费者通过红人推荐产生购买行为。例如，美 One 旗下的网红主播李佳琦被粉丝称作“口红一哥”，凭借着伶牙俐齿、夸张独特的直播风格以及专业能力深受粉丝们的信任，曾创下一分钟售罄 14000 支

唇膏的业绩。李佳琦庞大的粉丝群体和强大的带货能力使得广大品牌方、广告主与其展开合作，李佳琦带货的品牌既有娇兰、奥伦纳素、法国希思黎、兰蔻、雅诗兰黛等国际美妆品牌，又有花西子、花知晓、完美日记、薇诺娜等国产美妆品牌。截止2021年3月，李佳琦抖音粉丝达到4524.2万，淘宝直播粉丝达到4175.7万。在2018年11月11日“天猫双十一购物节”中，李佳琦战胜马云，在当天的直播中卖出32万件商品，创造了6700万的销售额。

内容电商以“内容”为主要驱动力完成销售转化。这一类型的电商持续输出优质的内容，以此达到粉丝流量的累积，最终达到电商变现的目的。例如，微念科技旗下签约红人李子柒，凭借“古风类美食视频”在激烈的短视频市场竞争中脱颖而出，在微念的合理规划下，她的短视频得以稳定、持续的推出。截止到2021年3月，李子柒的微博粉丝数达到2753万，全网视频播放量目前已经超过30亿。2018年8月，其同名天猫旗舰店“李子柒”上线，开业当天店铺粉丝数接近65万，三天销售额突破千万。在2018年天猫双十一活动中，店铺单一产品最高售出16万瓶，创下类目第一的成绩。

3.2.5 经纪业态

经纪业态是MCN在基础业态之上，利用自身的资源优势为博主(KOL)解决前端商务问题，类似于娱乐行业的经纪公司，MCN在其中扮演经纪人一职。如此一来，博主可以全身心投入内容的制作之中，而不用分心处理与合作方的沟通。以Papitube为例，截止到2019年，这家成立了三年的短视频MCN机构签约了超过150位博主，具有代表性的博主有papi酱、滇西小哥、Bigger研究所所长等。papitube内部拥有专门对接博主，为其提供专属业务服务的部门，名为作者管理部。作者管理部将根据每个博主产出内容的不同属性，诸如美妆、美食、搞笑、测评等，对其进行门类的细分，以此成立不同的组别。每一个组别中包括博主、组长、制作人、运营、广告客户主任等成员，成员间相互协作，以博主为核心，为博主进行内容创作提供全面的服务，同时为其能够持续产出提供充分的保障。而市场、后期、商务等职位，也会作为中介为品牌方与博主服务^①。其中制作人相当于经纪人，对博主的选题规划、产量、人设以及商业化全面负责。另外，每位博主都拥有专属于自身特性的内容创作类别以及内容发布平台。例如，papi酱在抖音平台发布吐槽视频，滇西小哥在微博平台发布美食视频，Bigger研究所所长在B站发布测

^① 刺猬公社. 三年了, papi酱和她的papitube“活”得咋样了? [Z]. <https://mp.weixin.qq.com/s/pb81kGs-A8SKi0jCFbnkXQ>

评视频等。

3.2.6 社群/知识付费业态

社群/知识付费业态是 MCN 在基础业态之上，并且拥有了大量的粉丝沉淀之后发展出的一种社群经济^①。简言之，此种业态便是 MCN 通过沉淀粉丝做专业变现。例如，米未传媒自成立后持续在互联网内容生产、开发以及衍生方面发力，其自制八季的节目《奇葩说》成为爆款的网络综艺，并接连制作出《乐队的夏天》、《拜拜啦肉肉》、《奇葩大会》、《饭局的诱惑》、《黑白星球》等节目，在拥有相当体量的粉丝群体后，米未传媒在开展社群/知识付费业态方面做出尝试，如：策划制作并上线了《好好说话》、《小学问》、《康永哥的情商课》、《马东的职场 B 计划》等付费音频产品和“饭局狼人杀”APP 等游戏产品，其中付费课程《好好说话》销售额首日突破 500 万。

3.2.7 IP 授权、版权业态

此种业态主要出现在动漫形象 IP 方面。MCN 在基础业态之上，将动漫形象 IP 的版权授权给品牌或栏目，以此来实现版权变现。版权变现的初期准备环节是漫画作者将自己创作的动漫作品发布到网络，不断的积累粉丝与人气，然后通过 IP 授权、连载费用、周边电商、线下漫展、广告营销等多种方式，利用粉丝强大的购买力来获得收益。例如，十二栋文化将旗下原创动漫形象与多档娱乐节目进行合作，促使“长草颜团子”、“小僵尸”、“制冷少女”等表情包出现在《快乐大本营》、《奇葩说》等节目中，实现版权变现。再如，大禹网络以旗下一禅小和尚 IP 为核心，衍生出高清 3D 动画、水墨长幅条漫、卡通内容书籍、微信表情、移动端背景图片、手办模型等多种内容形式。当前，社交软件中表情包的广泛传播，使得动漫形象 IP 的开发，成为社交分享经济下的流量与变现神器。

3.2.8 不同业态组合，巩固自身优势

首先，在中国，并不存在单一业态的 MCN，每一个 MCN 机构都将内容与运营业态作为基础内核，并在此基础上衍生出不同业态的组合。例如，Papitube 在经纪业态之外，还呈现出营销业态的特点。2019 年 7 月 19 号，Papitube 旗下的知名美食博主滇西小哥发布了一条以云南美食“蘸水辣”为主题的微博视频，在一天多的时间里话题#南方的蘸料北方人不懂#登上新浪微博热搜第四位，同时她自己的微博涨

^① 社群经济是指互联网时代，一群有共同兴趣、认知、价值观的用户抱成团。发生群蜂效应，在一起互动、交流、协作、感染，对产品品牌本身产生反哺的价值关系。

粉近三万。随后，Papitube 旗下“不点外卖先森”“深夜小鱼干儿”等博主，也在话题下发布内容，将话题的阅读量共同发酵至 3.5 亿。参与其中的各位博主，新浪微博粉丝的涨幅都有了较大的提升。这是 Papitube 整合资源，打造自身内容矩阵的体现。

其次，没有同时包含七种业态的 MCN，未来需要因地制宜谋求差异化发展。MCN 在快速发展的同时，都倾向于选择在自身所处领域进行深挖，明确自身特有基因，不断巩固自身优势。例如，“灵魂有香气的女子”在女性垂直领域深耕，通过图书出版、音视频课程、内容电商、影视开发等形式打造全方位文化 IP。在不同业态组合发展的过程中探索出符合自身优势和发展调性的变现模式，能够提升 MCN 的行业竞争力，与此同时能够促使行业在良性循环的道路上可持续发展。

3.3 中国 MCN 变现方式分析

3.3.1 中国 MCN 变现、营收规模现状

根据克劳锐 2019 年 MCN 机构生存状况调查（由 MCN 机构主动填写）显示，2019 年，中国营收规模突破千万级别的 MCN 机构已经接近百分之六十，但是 MCN 机构间的营收状况的仍然存在较大的差距，头部、腰部、尾部 MCN 机构的数量仍然呈现不断增长的趋势，行业内的竞争呈日益激烈的态势。在 2019 年全年，国内大部分 MCN 机构的收入在一千万元到五千万元之间，在头部 MCN 机构中有百分之三十的收入突破一亿。总的来说，中国 MCN 整体营收呈现持续攀升的趋势，这种趋势在短视频内容生产方面的表现尤为明显，主营短视频内容生产的 MCN 机构的营收状况普遍向好且涨幅较高。

内容策划部、运营部、商务部分别占公司核心运营团队配置的 90%、85%、82%。可以见得，在“内容为王”行业发展要求下，内容策划部与运营部成为机构内部不可或缺的重要成员。另外，行业内以流量变现作为最终落点的要求也使得商务部门的作用也日益凸显，尤其在如今电商直播风潮兴盛的大环境之下，拓展丰富供应链、提升自身在招商、品控、客服等方面的业务实力成为 MCN 机构的必行之举。

3.3.2 变现方式以电商、广告为主

同样根据上述第三方提供的调查数据得知，MCN 机构的变现方式主要以广告营销与电商为主，分别占营收方式分布的 98.9%和 96.6%，相较于 2018 年均有较大增长，分别是 18.3 和 48.2 个百分点，尤其是以网红带货为主要形式的电商变现，促使了广大 MCN 机构纷纷试水电商。另外，在 MCN 机构 2020 年重点布局营收方式占比

中，电商变现、广告营销分别以 46%、43% 占据前两位，在这其中有超过四成的 MCN 机构将电商带货纳入自身的业务范畴，并且作为接来自身发展着重发力的部分。

在 2019 年 MCN 成立时间与变现方式布局分布关系中，成立时间不超过一年的 MCN 机构将电商直播作为主要的变现方式，而成立时间超过五年的资深 MCN 机构则将广告营销作为主要的变现方式。并且 MCN 机构成立的时间越早，发展的时间越长，就越不依赖平台对其所提供的补贴，进入有序的、稳定的发展阶段。

3.3.3 变现方式呈现多样化特点

除了广告营销和电商之外，MCN 机构还依靠平台补贴、课程销售、衍生品线下销售、IP 授权等多元化方式实现营收、变现。同样值得注意的是，MCN 机构实现商业增长的路径也显现出多元化的属性，包括但不限于签约更多博主、加固宣传、业务转型、引进融资、对外投资、合并收购等，其中签约更多博主、加固宣传、业务转型分别占比 71%、49%、44%，可见内容的持续生产是机构发展的核心，不断巩固在内容生产方面的实力成为商业变现的必要条件，广告宣传方面能够实现有效传播，同时促使自身品牌化、IP 化以获得业界认可，是 MCN 机构开展商务活动的基本条件。在对自身主营业态进行巩固的同时，尝试多种业态组合发展，并且积极谋求与外部的合作，不失为是实现 MCN 机构变现多样化的良策。

4. 平台：中国MCN赖以生存的环境

4.1 平台的分类及差异

当前，在中国 MCN 发展的生态圈中，平台发挥着不可替代的内容承载作用。不同于美国 MCN 生态中，YouTube 网站作为单一化的平台为内容创作者提供内容呈现的载体，中国 MCN 生态中的平台呈现出多样化、差异化的特点。

从内容格式的角度进行划分，国内平台可分为短视频、中长视频、短图文、长图文、音频、直播、会员群等多种形式，并且国内任一平台的内容呈现形式不是唯一的，常常是几种形式组合呈现。例如，微信利用公众号发布中长视频、中长图文、音频，视频圈发布短视频，朋友圈发布短图文，小程序进行直播并且运用自身社交优势自建会员群。

虽然内容呈现形式不唯一，但是平台都普遍致力于开发属于自己特色的内容组合形式，以此凸显自己的差异化，形成自己的品牌。例如，抖音和快手以短视频+直播作为自己的内容格式，淘宝直播把直播作为自己的特色，小红书将图文结合作为自身的平台特点。

4.2 中国MCN与平台的关系：相互依存

MCN机构不但是平台的使用者、内容的输出方，而且是拓展平台价值的重要参与者。MCN机构的发展得益于平台提供的有力支持，而MCN机构本身也成为平台生态内的一个主要环节，两者是互相依存的关系。

4.2.1 优质MCN为平台持续提供内容以获取曝光、收入

基于优质 MCN 的内容生产业态及其旗下签约内容创作者产出的优质内容，平台对于内容创作者形成“争拉抢夺”的态势，平台间纷纷推出补贴战略进行展开竞争，以吸引优质 MCN 的入驻，而 MCN 机构自然也希望能够背靠有实力的平台进行发展。各个平台不断优化自身的内容创作生态和商业变现模式，同时更新与完善自身的服务能力，对机构以及内容创作者展开差异化管理，针对不同量级、不同品类、不同属性的 MCN 实行不同的扶持政策，以此来实现机构以及内容创作者的变现方式多元性、持续性，现如今基本各个平台皆拥有了自己的代表性 MCN 机构以及标杆式的内容创作者。

以网络红人、美妆博主李佳琦为例，作为 MCN 公司美腕签约的内容创作者，早期在淘宝直播平台深耕美妆带货直播业务，后来将自己在直播时的有趣时刻剪辑成

精华短视频，发布在抖音平台，凭借洗脑的口头禅、极具个人特色的表现以及在美妆垂直类的专业度，吸引了众多粉丝，截止到目前李佳琦在抖音平台的粉丝数已累计达到 4556.8 万。庞大的粉丝体量在一定程度上体现了网红账号的吸粉、固粉能力，也在一定程度上体现了优质 MCN 为平台持续提供内容以获取曝光、收入的能力。由于粉丝的忠诚度较高，李佳琦得以把粉丝从抖音平台吸引到淘宝直播平台，实现了将域外（淘宝直播平台外）流量引流进域内（淘宝直播平台内）的操作，为自身主营业务（直播带货）所属的平台获取更多的曝光和收入。截止到目前，李佳琦的淘宝直播粉丝已经从 2019 年 5 月的 407.91 万增长至 3795.74 万，粉丝的数量是之前的九倍之多，为平台带来了较多的曝光度。另外在收入上，据第三方淘宝直播数据分析平台知瓜数据，单 2020 年双十一预售期间，李佳琦直播间预估商品销量达 1000 万，预估 GMV（成交额）39.11 亿，成为双十一首日直播销量排名第一。由此可见，优质 MCN 凭借其相对成熟的内容生产业态及旗下签约粉丝众多的账号矩阵，为平台带来了相当多的流量与曝光度，进而极大程度地促进了平台的商业变现。

4.2.2 平台为 MCN 提供流量、政策扶持以巩固行业地位

平台与 MCN 机构的供需关系依据平台的发展势能发生了微妙的变化，平台在不断提升自己的流量价值、内容价值、创作者价值以及创作者的收益，吸引优质创作者留在平台。MCN 在进行平台选择时多考虑：平台流量分发机制、关注关系、粉丝沉淀、粉丝价值、平台文化、平台政策、变现闭环。

以抖音平台为例，该平台 2018 年开始做 MCN 战略，截止目前签约 MCN 已超过 7000 家，为抖音输出内容生产者已超过 10 万。其在发展初期以短视频作为自己的主要内容格式，将“内容创作+种草带货”作为自己的主要变现渠道，即短视频的内容创作以真人模式为主，使其在算法推荐机制的运作之下精准分发至每个受众，并且使内容形式与质量不断丰富提高以此巩固粉丝，接着在此基础上凭借极具创意性的内容、将较大体量的粉丝转化成为购买力，短视频带货由此被开发成为抖音电商的主要模式之一。

到 2020 年，抖音将电商直播作为自己重点发力的方向之一，时尚、美妆等多个品类发展势头强劲，更是在三月份以超过 6000 万的价格签约罗永浩在抖音平台独家开展直播业务，而罗永浩背后同样存在 MCN 公司“交个朋友”的身影，这充分证明了平台对于优质 MCN 以及内容创作者的需求，以及抖音将电商直播作为 2020 年重点

布局的变现方式的决心。对此，抖音平台为不同的内容创作者提供了不同的变现通路、变现渠道，并且为辅助内容创作者提供了相应的管理工具和政策，比如在变现渠道上，平台方会对 MCN 机构做出一定程度上的区分，侧重帮助中腰部 MCN 更快的成长，在直播方面推出更多的联动，思考 MCN 机构出现强者更强的局面，并且在广告、电商之外，探索更新的变现模式。再如，在政策方面为 MCN 进入提供更多机会，对新人友好，出爆款作品和爆款账号的可能性高，垂直赛道可参考账号较多，商业模式成熟且品牌投放较大，对 MCN 机构账号做比较完善的数据监控，账号出现问题可通过产品化技术手段进行申诉，24 小时之内会进行处理反馈，针对 MCN 的活动会做相应公告，方便机构了解与参与；在技术方面，强大的算法推荐以及精准分发使得定位潜在的目标受众成为可能，利用去中心化算法使得流量分配更公平，利用该平台特有的 DOU+ 支持激励机制，鼓励内容创作者参与各类活动，运用辅助工具“星图平台”，促进生意撮合、内容引入、客户匹配等，帮助 MCN 机构更好的变现，抖音平台的行业地位也由此得以巩固。

5. 中国MCN发展中存在的问题

5.1 变现方式单一，内容同质化加剧

MCN 机构面临着多重变化与难题：平台红利日渐消失、外部竞争不断加剧、收入进入稳定阶段、团队做重毛利率降低，行业全面爆发暴露了单一广告变现天花板较低的问题，中国的 MCN 机构选择突破自己的舒适区，谋求自身营收方式的多元化发展。当前，MCN 行业中普遍存在营收方式过于单一的问题，所以怎样结合自身实际拓宽自身业务范畴、实现变现方式多样化、形成独属于自己特色的完备的商业生态，是目前各个 MCN 机构的当务之急。

MCN 行业内每种业态在营收变现方面皆存在着急需突破的难题：内容生产业态面临变现速度慢、路径寻找难的问题，经纪业态面临变现速度快、但利润率较低问题，电商直播业态面临若供应链做重、资金占用严重问题，运营业态面临重视广告变现、变现模式单一问题，IP 授权、版权业态面临前期投入大、内容变现低问题，营销业态面临对整合营销、能力要求高问题，社群、知识付费业态面临粉丝沉淀量级小问题。当前，各个业态的营收变现模式过于单一化的问题，促使着 MCN 机构在自身商业化的路上做出更多的尝试，以寻求突破与可持续发展。

内容生产业态是中国 MCN 机构的基本业态，能够持续输出质量优良的内容是各大 MCN 机构得以在行业内立足的根本。但是当前内容产业的同质化问题日益突出，保证产出内容的特色化与创作动力的可持续性，便成为 MCN 机构在激烈的行业竞争中立于不败之地的神兵利器。出现内容同质化现象的部分原因在于“类别集中”与“内容趋同”，即美妆、美食等测评形式门槛相对较低，且较容易出爆款作品，所以内容创作者们多将目光聚焦在此，但是此类内容对于前期策划构思以及后期制作的要求较高，所以部分能力欠缺的机构选择照搬创意进行内容抄袭。例如今年初，拥有千万粉丝的视频创作者“房琪 kiki”的视频作品，被同平台另一位创作者“李晓萱”抄袭却无处维权。而内容同质化后续极易引发的一系列诸如“内容过剩”“侵犯版权”等问题，特定垂类的内容被过度的生产传播，极易引发受众的观赏疲劳，从而对 MCN 机构产出原创作品的诉求加重。另外值得注意的是，当前行业内对于原创短视频著作权的保护力度不够，内容的产出方维护自身权益的难度过大。北京互联网法院自 2018 年以来的两年间，受理的案件中接近八成与互联网侵权有关，短视频维权的诉求正在逐年增加。

当前，MCN 机构与旗下网络红人们在内容生产上面临着高频创作、难以变现的

竞争压力，而这种内容产出上的困境主要表现在以下三个方面：第一、“质量”与“频率”难以兼得，用户审美不断提高，但是“高频发布留住用户”与“打磨优质吸引用户”成为内容创作者的一个两难的抉择；第二、拥有内容的产出能力并不等同于拥有可观的变现能力，内容的产出与变现通路、变现渠道的打通需更多对模式的探索、对粉丝受众群体的研究和对产品的选择；第三、平台对 MCN 机构创新迭代的要求高，平台的政策、玩法、热点等变化非常快，这就对 MCN 机构内容创新提出了更高的要求，而迫于吸引、巩固粉丝以换取流量变现的压力，MCN 机构不得不自己产出的内容做出有针对性的、及时性的调整。

5.2 人才管理与行业规范亟待完备

近几年来，以短视频为主要表现形式的互联网内容创作行业发展迅速，但行业发展步伐过快与专业型人才的数量稀缺、质量参差、管理不易出现了矛盾。首先，在同行间的竞争日愈激烈的大环境下，想要在其中脱颖而出的 MCN 机构自然会对专业人才进行抢夺，没有专业人员的参与，包含运营业态、内容创作业态等在内的一切行业根基都无从谈起。其次，人才的留存问题也是 MCN 机构得以长久发展的重要因素，人才难以留存的状况一定程度上映射了本行业的相关规范亟待完备。

首先，中国 MCN 机构中存在人才难以引进、难以留存、难以管控的情况，这种情况主要表现在网络红人与团队成员两个方面：在签约网络红人的方面，看好的签不到、签到的“管”不住、“管”得住的火不了，换言之，如今行业内优秀的成熟的网络红人过于稀缺，呈现出供不应求的情况，由此在供需环节占据优势的红人一方掌握了更大的话语权，处在弱势一方的 MCN 机构只能对红人一方的要求不断让步，可即便这样，红人对于机构的依赖仍然在日益降低，头部主播出走屡见不鲜。而腰部、尾部的签约红人显然比头部红人更利于管控，可因为自身属性不够明显、专业实力不强、对机构过度依赖等因素导致其粉丝量级较小，商业价值不够。在团队的方面上，成本居高不下、人才市场鱼龙混杂、人才抢夺严重，即人才匮乏、优质编导和运营等人员薪酬较高加之短视频团队规模较大等因素，导致 MCN 机构在人力资源上的投入过大，加之新媒体行业内部流动性较强、专业性较差，人员工作实绩远低于薪资的情况时有发生。这一全新行业的兴起吸引了大量从业者进入以谋求机遇，打破了以往大部分 MCN 平稳的发展轨迹，在吸纳人才方面动作频频，由此才导致上述情况的出现。人才出走现象在 MCN 机构中时有发生，2020 年 10 月 16 日凌晨，网络红人朱一旦在其平台账号“@朱一旦的枯燥生活”上发布一条名为《这一

次，《我想做自己》的短视频，这条视频的配音由粉丝熟悉的张策换为朱一旦本人，引发了粉丝们热烈的讨论。随后在当日的八点，“@朱一旦的枯燥生活”的导演张策通过微博平台告知粉丝自己已经从原公司辞职，并且不再从事短视频账号“@朱一旦的枯燥生活”的策划、导演、编剧以及配音工作。此事一出，便在粉丝间引起热烈反响。2019年6月10日，彼时还未被广大网友以网红身份熟知的朱一旦通过账号“@朱一旦的枯燥生活”发布了他的首条作品，并收获了他的第一批粉丝，从此朱一旦及其团队更是一发而不可收拾，开始走上了短视频创作之路，其中单条名为《一块劳力士的回家路》的视频成为现象级作品，仅抖音平台的点赞量便突破百万。《朱一旦的枯燥生活》也由此成为该机构最具影响力的IP。朱一旦的视频之所以深受粉丝喜爱，是因为视频中幽默的演绎、高质量的脚本撰写以及极具辨识度的幕后配音等因素的综合影响，可见朱一旦与导演张策是相互成就的关系。而团队中关键成员的离职显然对机构的发展形成了不小的冲击，造成了粉丝的大量取关。单是朱一旦在哔哩哔哩平台每日流失的粉丝便是以千计数，如今仅剩四百六十万，这一风波使朱一旦错失当年哔哩哔哩百大up主的评选。反观张策在B站名为“导演小策”的账号迎来了大幅度的涨粉，目前“导演小策”账号粉丝接近一百万，点赞接近六百万。可见离职事件对双方的影响对比十分明显，尤其是对于朱一旦的影响尤为显著。据哔哩哔哩平台数据得知：账号“朱一旦的枯燥生活”的浏览量与弹幕数量持续走低，数据波动较大。可以见得，团队中专业人才的流失对机构稳定发展的冲击较大。

其次，某些MCN机构的内部欠缺对人进行有效管理的能力，以及本行业的相关规范亟待完备。人才难培养、红人难管理、团队难打造等问题的频频出现，归根结底是由于MCN行业仍未形成一套完整的管理与培养的方法，行业整体的规范性亟待提高。事实上，MCN行业的人才之战已经从“外部重金挖掘”的财力比拼逐步向“内部自行培养”的方法比拼过度了，两种人才引进的方式各有利弊，外部重金挖掘人才的优势在于流程简洁节约时间、无需过多额外培养，但多需高薪聘请、水平参差不齐、关系稳定性不足，内部自行培养人才的优势在于双方关系稳定、团队配合较好，但前期存在试错成本、回报周期较长。

网红与MCN存在着种种矛盾。诸如，在2020年的4月，哔哩哔哩的内容创作者“林晨同学”就曾专门发布视频作品，首次向公众陈述了自己与前签约MCN机构“不差旅行”的合约矛盾，即“不差旅行”从未按合约所述向内容创作者支付签约

费用、内容创作薪酬以及必要的推广宣传扶持，但在林晨同学提出解除合约的意向时，以不服从机构工作安排为由向其索要高额违约金。林晨同学的这段遭遇引发了公众对于 MCN 机构的质疑。2020 年 4 月 23 日，林晨同学更新了名为《感谢大家》的视频作品，向公众交代了事件的最新进展，双方将要动用法律手段解决此事，截止到目前此事仍无最终结果。再如，2020 年的 5 月，各平台订阅总量达两千万的短视频创作者小翔哥也同前 MCN 机构“震惊文化”产生了合约纠纷，因矛盾无法调和，小翔哥与“震惊文化”解约，名为“@翔翔大作战”的账号也被原机构控制无法使用。无奈之下，小翔哥只好从头做起，在全新账号“@拜托了小翔哥”上继续发布作品。上述的内容创作者与 MCN 机构间出现的种种矛盾、纠纷，归根结底都与 MCN 机构的业务能力过低有关。当机构的成长速度追赶不上整个行业的发展速度之时，它的不足之处也便日渐暴露出来。专业性过低、能力不足、效率较差、规模较小而签约博主期望值较高，会导致双方的矛盾日益滋生。

MCN 当前过度依赖头部网红，机构的发展与头部网红的发展过度捆绑，可谓“一荣俱荣，一损俱损”。MCN 机构对于优质内容创作者的发掘、培养是天时、地利、人和等综合因素共同作用的结果，内容创作者的本质是人，而人在其发展路上的不可控因素较多，所以就算是最顶级的 MCN 机构也无法保证能够培养出足够优秀的内容创作者。例如，业界知名的 MCN 机构如涵在张大奕之后一直在设法培养新的头部主播，但是每次的尝试都以失败告终，现如今，如涵旗下共有超过一百五十位内容创造者，其中处在头部位置的创作者只有三位，机构超过半数的营收来自张大奕，从 2017 到 2019 三年间，张大奕对机构的年度成交总额皆超过百分之五十。再如 MCN 机构美腕花费两年的时间对两百位入选者进行培养，经过层层考核也仅仅发掘出了李佳琦一位头部内容创作者。目前，全公司几百人力全都为李佳琦这一个 IP 服务，李佳琦为机构创造了接近八成的营收，足以见得头部内容创作者的发掘难度之大。

5.3 流量竞争激烈，头、腰部 MCN 困境不同

当前，随着新入局者的不断增加、平台流量增速的放缓，粉丝增长成本的增加，MCN 行业面临着重重困境，流量的留存成为各家 MCN 的必争之地。事实上，MCN 行业多个角色间已然形成了激烈的流量竞争格局，首先是品牌之间对优质网络红人的竞争，更多品牌开始尝试在新媒体平台投放广告，进行品牌宣传，而其中转化数据较好的达人、主播便会获得多方的争抢；其次是 MCN 机构之间的存量之争，新晋

平台势必会“稀释”原有流量，一番流量的争抢势必会造成“留”量难度增加的结果；最后是平台之间对用户时长的争夺，各类平台提供多种内容创作的激励机制，为创作者提供更多更多的资源和工具，共同获取用户。

头部账号与非头部账号在流量争夺的问题上面临着不同的困境。对于头部账号，“公域流量的危机”与“跨平台流量的获取”成为其面临的重大难题。第一、平台的机制、政策等不断变化，如何持续性地将公域流量吸引成为自身高忠诚度的粉丝，让头部账号虽身居高位却不敢有丝毫懈怠；第二、跨平台运营是头部账号继续开疆拓土以保持自身强大的主要选择之一，但是由于自身发展的特色与规划不同，不同平台对内容和运营特提出不同要求，头部账号需针对平台特色进行内容的运营。而对于非头部账号，“存量争夺激烈”和“竞争力不足”成为最大的难题。其一，头部、腰部以及尾部的行业格局已初具雏形，行业内部的竞争日益激烈，机构间的优胜劣汰、新陈代谢已然开始。其二，对存量不多的粉丝进行争抢是机构得以生存下去的必然选择，可是非头部账号的竞争优势不显著、吸粉能力不足。

另外，直播带货流量上升的空间大，但是对MCN的综合能力要求高。当前，MCN行业大步迈进电商时代，众多MCN机构纷纷开展、布局直播电商业务，2019年成为电商直播元年，电商直播业务一时间让资本趋之若鹜，各大平台接连进军电商且多处于初期，这一领域的流量未被完全发掘且规模可观。但即便如从，主播专业素养不足、MCN电商团队经验欠缺等现实问题依然存在，这使得直播带货流量的获取成为不小的难题，进而阻碍了MCN行业向电商时代迈进的步伐。

最后，是MCN机构对于营销资源和供应链资源的争夺。使用者、货品、粉丝等要素对于电商的发展至关重要，所以，MCN机构对于营销资源和供应链资源的争夺一刻未曾停息。其一是在营销资源的争夺上，关键意见领袖、关键意见顾客、带货直播间等已然被视为全新的营销手段，品牌方成为MCN主要的目标服务群体。其二是在供应链资源的争夺上，货品被视为带货直播间的核心，所以机构幕后团队对于选品环节的要求较为严格，并且对充足的货源供应的依赖较大。

5.4 TikTok公馆等全新形式的冲击

除了MCN之外，在互联网的内容生产活动中，TikTok公馆、直播合作社、供应链合作社等多种全新形式的内容创作机构正悄悄抢占原本MCN独占的市场，MCN正经历着新一轮的冲击与考验。

随着抖音海外版软件TikTok在全球范围内的普及、流行，TikTok公馆这一新

兴的内容创作机构越来越受到行业的关注。所谓 TikTok 公馆，是脱胎于 YouTube 公馆，随着 TikTok 平台在全球范围内流行之后兴起的、带有自身独特属性的“内容创作公馆”。它运营的主要形式是大批在洛杉矶等地的年轻的网络红人，自发性的结伴租住在一起，共同生活，共同创作，在这样浓郁的创作氛围中，来自天南海北的网络红人们，感受着彼此身上独特的文化背景和思想，碰撞出无数的创意火花。TikTok 公馆的最具代表性的案例是“Hype House”，“Hype House”是由 TikTok 平台上两位热度很高的年轻网络红人蔡斯与托马斯作为创始人一同建立起来的内容创作公馆，于 2019 年 12 月 30 日成立，是该平台上第一个 TikTok 公馆。“Hype House”在成立初期，共有 21 位、总粉丝数超过一个亿的网络红人，他们在美国青少年群体中有相当大的影响力。在成立当天带有“Hype House”的话题便登上 TikTok 热搜榜前列，并且该话题下面的视频累计播放量迅速突破一个亿，仅仅十天时间，Hype House 在 TikTok 平台上的粉丝数已经超过三百万，并且在一个月的时间内超过 700 万。TikTok 公馆的内容创作形式产生了强强联合的效果，一方面，网络红人们赋能了 Hype House 的快速成长，另一方面，这个 TikTok 公馆也成倍的反哺着内部的每一位成员，让他们的内容创作事业达到崭新的高度。例如，蔡斯在刚搬进 Hype House 时的粉丝数是 350 万，而在搬进 Hype House 展开内容创作后，他的粉丝已经达到了千万级的规模，而 Hype House 内另一位网络红人瑞伊的粉丝量也由最初的 280 万增长至 1300 万。正是因为看中了这群青少年网红的影响力，包括各大互联网巨头在内的品牌厂商，诸如 Netflix、华纳兄弟、Instagram、Fenty Beauty 等，都争相与其合作，在 TikTok 上做平台推广，凭借着群策群力、精心打造的优质内容，加之数亿粉丝带来的巨大流量，TikTok 公馆的商业化变现通路也由此打开。

另外值得注意的是，成员们会在 TikTok 公馆内设置清晰明确的“内容创作条例”，用原创短视频的产出以维持在公馆内的居住权，其次是不断吸纳新成员，以提升公馆的创作水平与品牌知名度，最后有意识地运营包括 YouTube、Instagram 在内社交平台，并以此打造媒体矩阵。TikTok 公馆的模式让内容创作者们受益良多，工作生活在一起让他们有了更多交流合作的机会，而处于不同成长阶段的网络红人们，也成为了互相扶持的朋友。相对于国内 MCN 的体系化、理性化、流水线化的模式而言，TikTok 公馆显然更具“人情味儿”。虽然两者各有利弊，但 TikTok 公馆“家族式”、“朋友式”的和睦创作氛围无疑会对国内 MCN 的发展造成冲击，因为

中国 MCN 模式本就是借鉴于国外模式并进行改良之后的本土化产品，所以 TikTok 公馆极有可能成为国内在内容创作中可借鉴的又一个全新模式。

除此之外，直播合作社、供应链合作社等新的“内容创作+电商带货”的模式，也在平台“电商助农”政策的支持下开展起来。这种合作社模式的兴起，与 2020 年初新型冠状病毒的出现密切相关，疫情的蔓延致使国内实体经济暂时停滞，农产品交易市场基本停止运作，农副产品的滞销成亟待解决的问题，助农直播在这一时期应运而生。这一形式在发展的初期阶段，以平台与 KOL 为主动方，以等待出售农副产品的农户为帮助对象，2020 年 4 月，抖音短视频博主“贫穷料理”小安在今日头条扶贫小组开展的“齐心战役，八方助农”的直播带货活动中，卖出 400 吨的农副产品。疫情期间，“平台 KOL+县长+农户”成为助农的全新形式，平台搭桥、KOL 引流、县长背书、农户卖货，形成了合理的闭环，有效的缓解了因疫情造成的农副产品滞销的问题。通过抖音直播带货，可以突破农副产品销售的天花板，所以一部分农户在疫情逐渐平息，社会实体经济回归正轨的时候，依然将这一模式纳入农业生产交易活动中，而不是仅仅作为疫情期间的非常手段，供应链合作社、直播合作社由此兴起。与 MCN 的选品团队四处寻求货源且货品质量难以保证相比，这一模式在货品供应链方面无疑占据着天然的优势，合作社对农产品的种植、采摘、包装等环节严格管理，给予货品以数量与质量上的保证。在直播合作社发展中期，更出现了合作社自己培养的、有着农业背景的主播，这一群体的出现，在降低直播成本的同时，也无形中增强了亲近感。在电商生态的倒逼之下，农户在完成技术与产业标准、甚至自身思想认知上的升级，直播合作社、供应链合作社模式也激起了一股广大青年作为主力军返乡创业的热潮。

6. 中国MCN的发展对策

6.1 拓展服务和业务边界，实现“去MCN化”

当前，中国各大MCN机构以寻求更多业务扩展的可能性为目的，皆将“去MCN化”作为自身下一步创新发展的重点。中国MCN机构的发展逐渐出现了服务内容与业务内容模式化的趋势，在这种趋势的作用下，行业内部的发展普遍受制于人（即内容生产者），导致生产效率得不到有效保证，可持续性的营收更是无从谈起。但MCN的发展模式不应该被局限，广大机构应以内容创作业态与运营业态为基础，以吸引流量实现营收为最终落点，不断创新服务和业务的内容与质量，尝试更多的业态可能性，寻求行业发展的突破口。MCN行业内部将这一过程概括为“去MCN化”行动，这一行动可从以下几个角度出发和着手。

6.1.1 创新开展营销服务与培训业务

营销服务，此路径以服务客户的丰富经验为发展基础，例如，MCN机构美聚焦于服饰搭配与美妆护肤两大女性时尚领域，在淘宝直播等平台，搭建以中腰部主播为主的发展计划，完成成熟主播孵化体系，在此基础上提升自身电商品牌营销服务能力，同时自建CRM（客户关系管理）大数据平台，以数据驱动系列服务运营支持；发展培训业务，此路径以行业深耕自有孵化运营方法为发展基础，例如MCN机构畅所欲言推出的短视频教育，实质上便是一种培训业务。机构通过社群或知识付费的业态形式，将行业经验传授给新人，引领新的入局者树立正确的运营思维，给产业赋能。受众可以在其微信公众号内获取和查看有关网课以及推文，MCN机构通过社群或者培训的形式分享业界的经验，以及与平台、政务、高校等开展多方的合作。

6.1.2 搭建供应链平台，促进垂直产业融合

供应链平台的搭建，需要强有力的平台协调管理能力的加持。例如，MCN机构谦寻旗下签约了包括薇娅、林依轮在内的超过40位头部主播和明星主播，拥有较为丰富且优质的创作者资源，再配合自身充足的供应链、强劲的带货能力，专业的选品能力，使得供应链平台的搭建成为可能，而这一衔接品牌与主播的供应链平台占地33000平方米，具有全品类覆盖、产品精细化分区、多国家商品等特点。垂直产业融合，此路径以深耕某一产品品类、行业领域为发展基础，例如，于2019年5月正式成立的美芽MCN，作为专攻美妆与时尚垂类的机构，其在微信公众号、抖音、

小红书等多个平台进行内容创作与传播，致力于全媒体全社交平台的美妆时尚 IP 的孵化，目前平台的总粉丝数量已经突破两千万，同时在世界范围内寻求合作伙伴，与多家国外时尚机构达成战略合作，跨出了时尚媒体第一步。

6.1.3 培育自有品牌，强化 IP 打造能力

培育自有品牌，此路径以自有产品生产线为发展基础，例如家族式的 MCN 机构辛有志严选，辛有志是拥有“农民的孩子”这一强烈标签的网红主播，他有意识地将自身影响力拓展到企业 IP 运营的各个方面，打造出自有品牌辛有志严选。该品牌将自身在人力、货品、直播间等方面的优势有机整合，坚持以受众需求为导向，持续推陈出新以保持品牌影响力。强化 IP，此路径以超强头部 IP 打造能力加上电商运营能力为发展基础，例如，作为内容电商的突出代表，MCN 机构微念成功发掘出数位优秀的内容创作者，其中以李子柒表现最为突出，其通过创作蕴含中国优秀传统文化的视频作品为大众所喜爱，成为拥有较高知名度的国民 IP，其所属机构在此基础上打造了同名品牌，开通了天猫旗舰店，将内容创作、产品研发、流量变现等环节有机的沟通串联起来。

6.1.4 促进业务融合、企业转型与实体经济延伸

与资方业务融合，此路径以机构健康发展加之变现方式多样且可持续为发展基础，例如从社交机构向社交电商服务转型的 MCN：遥望网络，其凭借多年营销经验与超过 50 家、涵盖多个行业的知名品牌建立了稳定的合作关系，同时依靠全方位的营销服务、自研数字营销服务工具与平台的技术支持成为知名的社交机构，在向社交电商服务转型的过程中，遥望网络运用自身在平台搭建、货品选择、渠道销售等方面的优势，积极与优质的内容创作者展开合作，紧跟明星带货的风向，签约王祖蓝等知名演员，灵活运用短视频与直播的形式开展社交化电商的业务。线下实体延伸，此路径以拥有强 IP 形象、粉丝群体精准且粘性强为发展基础，例如 MCN 机构十二栋文化，运用旗下众多原创卡通动漫 IP 形象，引领了中国“趣味获得”衍生品消费，十二栋文化通过 IP 孵化与合作代理打造出自身的强 IP 形象，通过衍生产品开发，助力 IP 多元变现，同时占领线下流量入口，即夹机占已覆盖全国 7 个城市的地标商场，有利于培养国民“趣味获得”的消费习惯，让 IP 融入消费者的生活场景当中。

中国 MCN 机构着手“去 MCN 化”是产业内部升级与发展的必然。事实上，“多频道网络”的名头只是这一行业的向外界展示的一个标签，并不能代表 MCN 机构的

全部内涵，MCN 的运作形式与营收模式会随着自我特性、行业趋势等因素而更新迭代。换言之，中国 MCN 机构正在尝试按自己的方式重新定义本行业，在这一过程中，机构将得以冲破以往的桎梏，以更加多样的角色定位和更加多元的产业形式实现自身的可持续发展。

6.2 深耕红人培养，账号矩阵与账号跨平台运营

6.2.1 红人培养职业化、标准化

针对红人进行职业化、标准化的孵化与培养是行业发展的必然趋势。早在 2020 年 7 月 6 日，人社部联合国家市场监督管理总局、国家统计局发布包括互联网营销师在内的 9 个新职业，网红主播们自此有了国家层面认可的职业名称与职业标准。互联网营销师的内涵被官方解释为“在数字化、信息化、数字化信息平台上，运用网络交互性及传播力，对企业产品进行营销推广的人员。”我国互联网行业的蓬勃发展，直接催生了以电子商务为代表的互联网经济，这对扩大内需、拉动国内经济起到了一定的正向带动作用。特别是在 2020 年疫情蔓延期间，网红明星直播带货等形式有效地解决了产品滞销、实体经济停滞的问题，为国内在特殊时期的经济发展提供助力。在 2020 年 6 月，互联网营销师作为全新的职业形式被规划写入《国家职业分类大典》。除此之外，国家相关部门还将着手编纂互联网营销师的国家职业标准，并以此为依据出版发行相关教辅用书，推广相关职业技能培训课程，也将对相关从业人员进行业务考核与测试，旨在为行业内部输送大批的专业化人才，以便在行业内部进行更高质量的服务与更深层次的研究，红人培养职业化、标准化势在必行。

6.2.2 账号矩阵完善化

对账号进行有效管理，并形成自己的账号矩阵，已经成为各大 MCN 机构合理规划资源谋求效益扩大化的必经之路。例如，papi 酱创办了 papitube 后，开始有意识地规划机构专属的账号矩阵，账号矩阵体现了机构在红人资源上的储备与实力。papi 酱在巩固其个人 IP 的影响力的同时，也在着力发掘有潜力的新人创作者，最开始，她与新人展开合作一并在短视频作品中出境表演，新人创作者也在这一时期完成了第一批粉丝积淀。唐马鹿，泽平周、霍妮芳、裙裙都是其中的突出代表，在 papi 酱宣布怀孕后，这些主创成员都得以在各自的账号上合作或独立创作，甚至接到了商业订单。这种“老带新、一带多”的人才培养模式被大多机构沿用，账号矩阵的不断完善在无形之中提升了机构的内容创作实力与运营实力，为机构在内容生

产业态、运营业态、营销业态等方面的发展提供了保障。再如，网络红人朱亘凭借账号“朱一旦的枯燥生活”吸粉超 800 万，朱亘所述的 MCN 内也同时运营着其他账号，这些账号以“朱一旦的枯燥生活”为核心向外辐射，借核心账号的影响力拉动自身的粉丝增长，“开心马小玲”与“职场大爆炸 C 座 802”在这一过程中均有不错的表现。账号矩阵的搭建有利于各账号成员间粉丝的共享，各个成员彼此优势互补、精诚协作、利益共享，力求产生一加一大于二的效果。

6.2.3 账号运营跨平台化

当前，在 5G 技术日臻成熟、传播形式层出不穷的环境下，信息生产传播的速度也越来越快，受众的注意力不断被新的平台、新的热点所吸引，而为了谋求受众留存可能性的最大化，MCN 机构以及内容创作者不得不选择将账号进行跨平台运营。账号运营跨平台化的实现形式有两种基本的思路。第一种思路是综合考虑多重因素，选择特定的单一平台开展自身内容生产与输出的活动，完成粉丝流量的积淀过程，待到账号发展成熟、受众稳定的时期，在着手将其推广至其他平台，即内容分发环节。由于各个平台的内容调性不同，所以在进行内容分发时需注意有针对性地定制平台内容及形式。第二种思路是在账号运营初期就选择多平台同时运营的策略，以此找寻最适宜本账号发展的平台生态，但如此一来账号运营的成本就会增大，团队运营的精力就会分散，这对机构在前期资源投入上的要求较高，试错成本较大。可无论机构通过哪一种思路实现账号的跨平台运营，皆可被视为其在创新内容分发形式、吸引流量以寻求营收上做出的努力。

较为成功的跨平台运营账号是美腕旗下主播李佳琦。2019 年他在短视频平台为大众所熟知，树立了自己“口红一哥”的红人形象，同时把大批粉丝吸引到他直播带货的平台，一定程度上推动了网红直播带货风潮的兴起。在账号跨平台运营过程中，李佳琦团队针对各个平台的不同属性定制了专属的视频内容。比如，对于点淘平台（原名淘宝直播），可将其视为个人 IP 商业化的大本营：在这个大本营内，李佳琦将实现红人电商最重要的环节：带货。他在其他平台吸引过来的粉丝都将成为他直播间潜在的目标消费群体，强大的带货能力是证明他商业价值的重要体现。对于抖音平台，可将其视为个人 IP 流量爆发之所：他发布在抖音上的短视频作品完成了对自身专业美妆博主的形象塑造，巩固了自身在此领域内的影响力。对于微博平台，可将其视为个人 IP 的宣发站前哨：粉丝能在这里了解到直播带货产品的预告、李佳琦本人日常的分享，还能参与抽奖，可见微博其团队进行宣传的主阵地，目的

是为直播引流。而对于哔哩哔哩平台，可将其视为丰富个人 IP 形象的场所：哔哩哔哩上传视频不受时长所限，团队多在此平台做专题类内容，如开箱、旅行、萌宠等主题，展示立体多面的红人形象。跨平台运营的关键更多依据的是平台特性，以此有针对性地进行内容产出，即账号跨平台化的重点是产出内容的差异化，目的是迎合各平台不同受众，转而为账号跨平台提供作用力。

6.3 5G时代，更多新角色将入局MCN行业

随着 5G 时代的来临，用户的消费习惯必然会随着通信技术的升级而发生改变，同时促使新平台的诞生、内容形式的升级与变现方式的多元。中国 MCN 应因时势而动，及时掌握最新技术，生产出适合新平台输出的精品内容，通过尝试重新排列组合不同的业态，来实现流量与粉丝的变现。

6.3.1 传统媒体同 MCN 的创新合作

例如，2020 年 8 月 7 日起，江苏卫视与荣耀兴合联合出品的“中国首档直播带货职场招聘节目”的《我们签约吧》播出，该节目将新晋意义上的“直播”、“主播”以及其背后的“MCN”带到了节目上，这也是节目制作方紧扣热点事件、创新节目内容、促进媒介融合的体现。《我们签约吧》作为国内首档 MCN 职场达人招聘节目，首次把专业化打造网络带货达人的全流程展现于观众面前^①，为观众呈现网红带货主播是怎样被一步步发掘培养出来的。本节目中邀请的嘉宾皆是 MCN 行业内的权威人士，比如：MCN 机构谦寻的董事长董海锋、遥望网络总裁方剑、MCN 机构 papitube 的总裁霍泥芳、荔星传媒星推官李响等^②，该节目的嘉宾阵容是横跨淘宝、抖音、快手、微博等平台的头部 MCN 机构，专业性与权威性毋庸置疑。该节目为有志于从事 MCN 行业的人提供了一个认知的窗口，为其具体展现了这一行业的从业标准与职业要求。这次 MCN 与传统媒体的合作是新媒体背景下媒介融合的全新尝试，无论是对于代表着传统媒体的电视台、还是对于代表着新媒体的 MCN 机构来说，都起着推动可持续发展的作用。一方面，传统媒体凭借创新留存受众，依靠自身优势持续发展，荣耀兴合董事长、江苏卫视《我们签约吧》出品人孔令泉认为：“电视节目是一个复合型的内容产物，它是社会性、实用性、公信力以及娱乐性的

^① 新浪财经头条号传媒圈.《内容+MCN直播带货 内容制造商开拓新玩法》
[Z].<https://t.cj.sina.com.cn/articles/view/1239376835/49df63c300100qlyi%3Ffrom%3Dtech>

^② 新浪财经头条号传媒圈.《内容+MCN直播带货 内容制造商开拓新玩法》
[Z].<https://t.cj.sina.com.cn/articles/view/1239376835/49df63c300100qlyi%3Ffrom%3Dtech>

综合体。”这是电视台进行内容创作的特色与优势所在，紧扣直播带货这一 2020 年国民关注的热点，更是作为内容创作者的社会责任与社会担当所在。另一方面，拥抱传统媒体，利用传统媒体的核心优势开展新业务，是 MCN 不断拓展自身业务范畴的有效途径。值得一提的是，荣耀兴合目前已经依托节目，建立起孵化主播的 MCN 机构和直播基地，与之展开业务合作的内容创作者已经超过十位，并且同行业内其他机构建立了良好的协作关系，机构的发展前景一片大好。

6.3.2 国内娱乐经纪公司向 MCN 转型

MCN 机构的经纪业态与娱乐经纪公司的艺人经纪业务的内容基本一致，都是服务于自身签约的客户，为客户规划未来职业发展、在客户与合作方之间作为沟通的中介等，目标之一是实现客户的商业价值。两者之间的不同之处在于 MCN 的服务对象是网络红人、网络主播，而娱乐经纪公司的服务对象是艺人。泰洋川禾在成立的初期阶段便将艺人经纪与 MCN 红人运营一共作为主营业务纳入自身的商业版图，这在国内是少见的。除了签约超过四十位艺人外，泰洋川禾手握 papi 酱、玲爷、网不红萌叔 Joey 等百余位短视频博主，其中 papi 酱正是背靠泰洋川禾成立了自己的 MCN 机构 papitube。值得注意的是，在商业回报周期层面上，明星艺人与 MCN 红人存在着较为明显的区别。相比较而言，MCN 红人的孵化、培养到成熟的用时较短，成长速度较快，所以他们的商业回报在相对短的时间内便可获得，但他们商业价值的持续周期无法保证。反观，明星艺人的培养过程显然要更为漫长，但是他们商业价值的持续周期普遍较长。即便如此，我们仍然不能对 MCN 持消极看法，因为从现如今行业的发展情况来看，明星艺人与 MCN 红人间的职业壁垒正在消散，两种职业体现在商业行为上的内容、形式、标准、目标渐趋一致。而相对于讲求职业、出身，品牌的合作方更重视投入所带来的实际商业回报有多少。国内娱乐经纪公司可以借此为契机，积极开展 MCN 业务，结合自身经纪业务优势，为旗下签约艺人、短视频博主等提供发展机会。例如，泰洋川禾积极利用明星与红人资源，在代言与推广之外，增加直播带货这一衡量带货能力的全新形式。去年五月份，泰洋川禾签约的明星艺人陈赫开始在短视频直播平台进行直播带货业务，作为较早进入直播带货领域内的传统艺人，陈赫的直播间数据也比较不错，相关数据表明陈赫首场直播吸引了超过五千万人次的关注，商品的成交数额突破八千万元。不仅如此，泰洋川禾旗下签约的数位 MCN 网红也接连进入电商领域，尝试流量变现。不论是艺人还是博主，综合考虑其自身特质来判断其是否适合直播带货行业，都依然是国内娱乐经纪

公司结合当下环境，抓住机遇转型 MCN，不断拓展自身业务边界的前提条件。MCN 与国内娱乐经纪公司也是促使网红明星化、明星网红化的背后推手。

6.3.3 MCN 机构的广告公司化

我们将中国行业间的关系作为关注对象可见：国内常规意义上的广告公司与 MCN 机构间的碰撞愈发频繁，双方都在抢夺国内有限的业务资源，这类业务资源便是为品牌方进行营销策划方面的服务，这是一种发展趋势。追根溯源，MCN 的模式自国外传入国内，而在国内模式下的 MCN 主营业务便是广告，这一定程度上说明了中国 MCN 实际上自带广告业务的基因。现如今，中国 MCN 机构自身拥有签约博主、红人资源，覆盖的粉丝十分可观，网红带货的形式为广大机构所追捧和推崇，电商业态也成为行业内的主营业态。但随着竞争形势的越发严峻，渴求更高、更远发展的 MCN 机构不在满足于单一业态为主导的模式，尝试在其他业态上寻求更多的可能。所以，营销业态成为行业内部关注的焦点，部分 MCN 机构纷纷开始在提供品牌整合营销服务上发力，这样一来便使得原本独享客户资源的广告行业受到冲击，广告公司原本一家独大的局面正在被一点一点打破。如今，MCN 机构正在承担起广告公司部分业务，MCN 机构广告公司化趋势日益显著，部分客户也会转变固有的合作形式，转而投入 MCN 机构的怀抱。“抖音快手种草，小红书素人推广，直播电商销售变现”，把品牌营销重心转向依赖 MCN 来进行营销，这一系列操作已经成为一部分企业的广告营销新思路和新尝试。

据艾瑞联合微梦传媒于 2020 年 7 月发布的《中国新媒体营销策略白皮书》中显示，有广告投放需求的客户都有意向将大部分预算划分给 MCN 机构，通过网红种草营销、直播间带货营销等方式完成品牌的推广宣传环节。虽然凭借全新的营销宣传形式、较短的回报变现周期等优势，MCN 机构得到一众广告主的青睐，但是 MCN 行业内部数据造假的几率较大，市场表现不尽如人意的情况，也使得部分客户对机构的营销实力存疑。如 2019 年 10 月 16 日，MCN 机构蜂群文化被爆出营销数据造假，合作方为推广自家产品与蜂群文化进行合作，蜂群文化选择博主“张雨晗 YuHan”进行营销，广告微博发布后观看量几十万，但实际商品销量为零。这次刷量事件的背后引发出由“人、货、场”三方的利益捆绑引起的信任危机，一是货物最终被查实本身存在虚假宣传，属于高风险产品；二是选人（博主）不当，博主业务能力不过关且粉丝量造假；三是场（微博平台）与博主存在利益绑定，参与广告分成，监管不严。MCN 遍布在网红带货的全过程，任何过程没把控好都会导致行业乱象，在

这一点上 MCN 应慎之又慎。这些品牌方的担心和疑虑，恰恰是 MCN 机构内部在营销业态上面临的发展难题。MCN 整个行业进步飞速，但受各方面因素的综合影响，入局者的质量参差不齐，其所提供的营销服务也不能得到有效的保证。如此一来，势必会对行业的健康可持续发展造成极大的阻力。另外，MCN 目前也只能负责传统广告公司在新媒体渠道的业务，它更类似于一个新媒体营销部门，动用自身擅长的新媒体技术实现传统广告公司对这一渠道客户的服务需求。未来的趋势是，MCN 机构需要着手尝试成立广告部或招商部门，直接为品牌方提供服务，并尝试做全案营销策划，而传统广告公司会逐步加大新媒体方向专业人员的培养力度，向拥有营销业态属性的 MCN 机构转变。不论是广告公司 MCN 化，还是 MCN 广告公司化，这种趋势的深层含义不过是一场产业升级与业务交融的整合运动，而不是一场行业间必须分出胜负的殊死较量。

6.3.4 电竞 MCN 等全新形式层出不穷

2020 年，MCN 机构的分类被不断细化，出现电竞 MCN、自营家族式 MCN 等新形式，并受到了业界以及资本的关注。

例如，据天眼查 App 显示，2020 年 12 月 14 日，电竞 MCN 上海众沃文化传播有限公司发生工商变更，参与股份投资的企业清单中出现了东宁波干杯股权投资合伙企业与上海曜为投资管理有限公司等名字，而这两家企业的背后由知名视频平台哔哩哔哩和体坛名宿姚明主导，这侧面说明平台资本与娱乐体育行业的资本纷纷入驻电竞 MCN。在电子竞技游戏风靡盛行的当下，爱好电子游戏的人们通过各种途径参与其中，无论是作为参赛者进行比赛，还是作为支持者观看比赛，这些行为都为该领域提供了较多的发展空间、就业机会与变现可能，部分资本抓住机遇投资成立电竞 MCN 机构，比较有代表性的是伐木累娱乐、小象大鹅等。除去电子游戏作为发展的基础与前提外，这类 MCN 公司还着重发掘与培育电竞领域内优秀的内容创作者，其中大部分是来自电子竞技赛场的参赛选手，这些参赛选手凭借高超的游戏技术夺取优异的赛事成绩，以此完成自身第一批粉丝积淀。除此之外，他们还通过电子竞技之外衍生出的影视作品、卡通作品、音乐作品、文字作品、综艺节目、时尚杂志等持续生产内容，通过直播平台、社交平台、短视频平台以及传统视频网站等进行内容分发，持续扩大自身的受众群体。典型例子如电竞 MCN 机构小象大鹅旗下签约了 PDD、大司马等头部内容创作者，两人在游戏直播平台的粉丝数分别突破两千万和一千万，同时在抖音与哔哩哔哩平台内也有较大体量的粉丝群体。提升内容创作

质量、提高内容输出效率、丰富内容创作形式，持续为各个平台供应内容，是今后电竞 MCN 发展的主要方向。

再如，自营家族式 MCN 机构在国内的发展势头也较为不错。这种形式最初常见于国外，美国网络红人金·卡戴珊 (Kim Kardashian) 为核心的红人家族：卡戴珊家族，外媒将这一家人形容为“因有名而出名。”实际上，这个网红家族已经成为自营家族式的 MCN 机构，母亲克里斯以人脉资源和运营能力，将自己的五个孩子打造成各自拥有专属标签的网络红人：大姐和二姐专注于美容护肤，三姐注重身材管理，四妹深耕于时尚，小妹则擅长化妆教程，除此之外家人间相互联系，合作推出作品，吸引受众，实现自身商业价值，她们不仅凭借着社交媒体流量进行变现，也亲自创立了众多面向女性的消费品牌。这种家族式的自营 MCN 在国内已初见雏形，最具代表性的是快手红人家族：辛巴家族，这一群体以网络红人辛巴为核心，主要成员有辛巴的妻子初瑞雪、徒弟蛋蛋、大漂亮、徐婕、丹丹等人，这个家族的组建更多的是彼此联动、协同作战，以实现粉丝共享、流量变现为最终目的。在 2020 年双十一购物节活动中，辛巴家族内有超过十位的成员、花费超过二十天的时间、用接近五十场的直播活动进行线上带货。成员间通过接力的方式轮番上场直播，前一位主播为后一位主播吸引粉丝，促使大部分粉丝的关注度一直停留在家族成员的直播间内，最大程度的进行流量留存可将商业变现的可能性提至最高。而针对家族内新入驻成员的粉丝引流问题，辛巴运用了“老带新”的培养方式，在自己直播间介绍新人主播丹丹，请网友关注，借助自己的影响力为徒弟引流，这种方式的作用也是立竿见影，只用了一分钟不到的时间，新成员的粉丝便增加到六万。除此之外，辛巴家族内的每位成员都拥有着自己的个人化标签，如辛巴是“农家出身，回馈大众”的亲民主播，猫妹妹拥有大胃王人设，时大漂亮负责美妆时尚领域，花朵主打服饰销售，而小可新擅长健身。

6.4 中国 MCN 国际化发展，传播好中国声音

接下来，中国 MCN 会朝着国际化方向发展。资料显示，我国的移动互联网月活跃用户已经突破 10 亿，巨大的市场蛋糕引得越来越多的海外 MCN 机构与个人涌入。这对于中国的 MCN 行业来说是一把双刃剑，海外 MCN 在与中国 MCN 竞争的同时，也给中国 MCN 带来了前进的动力。除了间海外优秀的 MCN “引进来”，中国的 MCN 机构还要着手为自身“走出去”做准备，加速优秀 MCN 出海，提高中国内容产业在国际间的地位，有利于增强国际话语权，塑造大国形象。在走出去的过程中，中国的

MCN 机构要着重注意以下几个环节。

6.4.1 遵守各国法规政策，尊重各地风俗信仰

由于每个国家的国情不同，导致各国针对本国内容产业出台的政策法律、行业规定也有极大的不同，因此中国的 MCN 机构在对外进行业务拓展与产品输出的时候要特别注意地域间的差异，遵守各国的法规政策，尊重各地的风俗信仰。单用印度这一国家举例，印度在本国的经济法中明确规定，涉及国外的商业机构、组织、群体，在进入本国后从事有关新闻媒体内容的生产与传播的业务时，必须提前到政府有关部门报备，在获得有关部门的批准后，方能开展业务。并且在印度，由国外商业资本投资主导的媒体平台，在输出有关于国内时事政治的敏感内容时易受到条条框框的束缚，这类媒体平台能够开展业务的前提是在本国境内依法注册合资企业。所以，中国 MCN 机构在进入外国市场前，需与合作方确定他国企业准入条件，并与其签订具有法律效力的合同，这样可以在最大程度上避免我们的机构因欠缺法律意识致使海外业务无法开展的问题。

就当前而言，中国的 MCN 机构更加倾向于将自身业务拓展到东南亚、南亚的各个国家和地区，因为这些国家和地区普遍距离我国较近，地缘优势显著。但因其多属于宗教国家，本土的信仰、风俗相比于中国有极大不同，政治敏感问题较为突出，所以机构在进入之前，必须充分掌握对方的基本国情，政治结构，发展背景等，更为谨慎地选择创作主题，更为严格地把控内容生产全程，防止与他国受众在政治、经济、文化理念上产生不必要的冲突。此举不仅有利于中国的 MCN 机构在知晓对方国家情况、有了充分准备的前提下，合理且稳妥地进行业务推广，更有利于维护和平、友好的国际关系，避免因意识形态冲突而发生的摩擦与争端。

6.4.2 谨慎跨国选用人员，避免跨国劳务纠纷

在中国 MCN 的业态模式下，MCN 机构大多选择与内容创作者依法签订劳务合同，这样的劳务关系得到了国家法律层面的认证，签订双方的权益与利益也得到了充分的保障，一旦出现劳务纠纷，双方都可以依法维权。但是这样的操作并不适用于跨国劳务纠纷的情况，目前国际上尚未形成并且较难制定关于跨国劳务维权的法规，所以当来自于不同国家、地区的 MCN 机构和内容创作者产生劳务纠纷时，双方常常陷入无处维权的尴尬境地，尤其是 MCN 机构可能会面临人财两空的情况。

这样的跨国劳务纠纷曾于两年前在中国和马来西亚两国间出现，具体情况是，来自上海的 MCN 机构与来自马来西亚的内容创作者依照中国的劳动法达成了劳务关

系，双方协议：由 MCN 负责该内容创作者在专业技能上的培育，随后由该内容创作者负责为 MCN 开拓马来西亚的新媒体市场。但好景不长，该内容创作者仅仅受训几个月后，便设法回到了马来西亚，并且拒绝承认与这家中国 MCN 机构的合约关系。MCN 在着手进行维权的时候才发现，双方在中国签订的劳务合同并不适用于马来西亚的法律条款，而对方回到本国后，受到本国法律的保护，中方 MCN 的合同不被承认，也就无法动用法律武器维护权益。由此可见，MCN 跨国运营之时，必须谨慎地聘任海外工作人员，增强法律意识与维权能力，有效地避免跨国劳务纠纷的产生。

6.4.3 提升文化自信，促进文化出海，讲好中国故事

中国 MCN 在与海外 MCN 竞争中不断提升自身实力，而后向海外发力，提供跨境 MCN 服务，将优质的内容输出至海外，例如李子柒、大胃王密子君等走出国门，收获大量海外粉丝，这无疑是中国 MCN 在优秀文化“引进来”和“走出去”上的有益尝试。提升文化自信，促进文化出海，讲好中国故事，向世界发出属于中国的声音，这恰恰属于中国 MCN 持续发展壮大的一道明媚色彩。

一方面，中国 MCN 在提供跨境 MCN 服务的同时，也肩负着提升文化自信、促进文化出海、讲好中国故事的责任与使命，中国 MCN 与旗下的内容创作者在利用不同方式对外进行文化输出时，切记自己的一言一行不仅仅代表着个体，更代表着中国的形象，应该用自己的实际行动，为塑造泱泱大国的正面形象贡献一份力量。作为国际间知名的新闻周刊，《TIME》在今年二月份出版的刊物上发表了“下一代百大影响力人物榜”，这个榜单在全球范围内展开评选。其中，来自中国的互联网营销师李佳琦被给予“创新者代表”称号成为榜单中的一员。值得一提的是，本次榜单仅有两位中国人入选，而李佳琦如何能成为其中之一，《TIME》周刊东亚版的记者查理·坎贝尔给出了如下的推荐理由：作为中国互联网知名电商主播，李佳琦的带货能力毋庸置疑，除此之外，其在疫情期间更是积极推广武汉产品，重视扶贫、慈善工作等等。换言之，李佳琦身上所体现出的强大的商业影响力与社会影响力，是他能够入选上述榜单的关键原因。如今李佳琦的影响力早已不再局限于中国本土，世界范围内的网友都可以在网络上搜索并观看他的视频作品，并且由此成为他忠实的海外粉丝。除此之外，一部分海外的内容创作者看出了中国 MCN 多重业态组合的发展优势，纷纷向国内机构抛出橄榄枝以寻求合作，在国际上拥有强大实力的互联网企业也由此开始尝试 MCN 的业态经营模式，以直播的形式布局电商业态。以李佳琦为代表的中国内容创作者们，正在世界范围内的互联网市场上开疆拓土，为拥有

中国特色的 MCN 的国际化发展添砖加瓦，为国际电子商务与红人经济进步贡献着属于中国的强大智力。

另一方面，中国 MCN 在促进文化出海的过程中风波不断，其中以国际间的文化冲突问题最为突出。微念科技旗下签约的内容创作者李子柒，早在四年前便开始在国外的互联网平台上发布自己创作的短视频作品，四年的成长时间让李子柒收获了大批的海外粉丝，她仅在单一海外视频平台的粉丝数就超过了一千四百万，由此还成为了该项世界纪录的保持者。在尚未主动进入海外内容行业之时，李子柒曾被网友质疑国籍，为维护自身的名誉，也为保护作品的版权，她选择与提供代理运营的海外公司合作，将自己的视频作品投放到国外平台，由此开始了她的国际化发展之路。然而，国际上对其视频作品较高的关注度也为李子柒带来了一部分负面评论。2021 年 1 月，李子柒的视频《萝卜的一生》登上微博热搜，原因是视频中出现的做泡菜的过程，被韩国网友质疑抄袭韩国泡菜。随后，韩国知名美食博主 Hamzy 也登上热搜，而她上热搜的原因则是被网友质疑在视频中以韩国泡菜“内涵”李子柒，同时在外网视频评论中点赞辱骂中国的相关言论。虽然这位美食博主已经公开道歉，但是粉丝取关数量依然在增加，最终，Hamzy 签约的中国公司发公告宣布与其解约，删除了 Hamzy 所有视频，也将店铺有关商品全部下架。

李子柒作为近年来较为成功的出海网红，她的视频，不仅仅是个人生活的纪录，更是中国式田园牧歌的象征，是中国文化的代表。在她视频中出现的中式美食，不仅仅是李子柒自制的家常食物，更是中国饮食文化的代表。所以，即使被名为山间小厨（此为越南语 Bếp Trên Đỉnh Đồi 的中文直译）的越南博主大量抄袭视频创意、镜头语言等，从而获得短期的利益，但依然骗不过世界各地受众明辨真假的双眼，依然动摇不了中国优秀文化的精神内核。正因为如此，提升文化自信，促进文化出海，讲好中国故事，传播好中国声音成为中国 MCN 和内容创作者的必行之举。

7. 结 语

“MCN”是中国内容产业中一个不可或缺的角色，它参与了内容的生产、流通以及变现的全过程。中国MCN机构正在不断丰富着人们对“内容产业”、“红人经济”的认知与理解，同时也正在悄无声息地推动着互联网电商行业的迅猛发展。当然，中国的MCN发展不能只追求商业利益而忽略国家、社会和人民的利益，尤其是在国际间的经济往来日益频繁、中国MCN的国际化脚步逐渐加快的当下，维护国家与人民利益，维护祖国声誉是国内MCN健康发展的根基所在。针对近日来海外企业“污蔑新疆长绒棉，涉及中国人权问题”的行径，以谦寻与薇娅为代表的中国MCN和内容创作者进行中止相关合作、下架相关商品的做法，为行业做出了正面示范。在追求商业化的进程中，提高爱国意识、增强家国情怀、严禁任何别有用心之人企图污名化中国，是MCN作为中国的朝阳产业的担当。

2021年3月11日，十三届全国人大四次会议表决通过了关于国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要的决议。在新鲜出炉的“十四五”规划纲要中，“加快数字化发展，建设数字中国”作为一个单独的篇章被重点阐述，“加快数字社会建设步伐”，“构筑美好数字生活新图景”也给中国内容产业、电商行业提出了新的发展要求，即“推动购物消费、居家生活、旅游休闲、交通出行等各类场景数字化，打造智慧共享、和睦共治的新型数字生活”，而作为其中的参与者，中国MCN必将率先响应，结合自身及行业发展实际，在国家政策强有力的指引与支持之下，走出独属于中国特色的数字化发展之路。

参考文献

学术期刊

- [1] 최명호. 개인방송 서비스 동향과 전망[J]. The Journal of The Korean Institute of Communication Sciences, 2016, 33(4).
- [2] 한상연, 최세경, 곽규태. Exploring the Influential Factors in Satisfaction and Continuance Usage of Multi-channel Network(MCN) Service : The Moderating Role of SNS Usage[J]. Journal of Cybercommunication Academic Society, 2017, 34(4).
- [3] 홍다현, 전종우. Effects of Branded Entertainment as MCN (Multi Channel Networks) Content[J]. Journalism & Communication, 2016, 20(4).
- [4] Hyunmo Koo, Seongcheol Kim, Chanhi Park. The Evolution of Korean MCN Industry[J]. Information Society & Media, 2018, 19(3).
- [5] 박상철, 이신형. The Sandbox Network's Strategies for MCN (Multi-Channel Network) Market Entry[J]. Korea Business Review, 2019, 23(3).
- [6] 陈兴会. 短视频 MCN 模式的困境与突围路径[J]. 青年记者, 2020(20):93-94.
- [7] 陈英. 广电媒体 MCN 转型探析[J]. 西部广播电视, 2020, 41(20):13-15.
- [8] 董中发. 中国短视频 MCN 市场发展状况研究[J]. 内蒙古科技与经济, 2019(05):63-65.
- [9] 冯兆, 倪泰乐. 基于李子柒现象的 MCN 模式下文化输出策略研究[J]. 传媒, 2020(04):94-96.
- [10] 葛向阳, 岳翔, 郭应巍. 广播主持人 MCN 转型模式探讨——从主持人工作室到网红主持人[J]. 中国广播, 2020(09):23-25.
- [11] 郭全中. MCN 机构发展动因、现状、趋势与变现关键研究[J]. 新闻与写作, 2020(03):75-81.
- [12] 胡沈明, 马婉莹. 短视频 MCN 运作模式与存在问题探究[J]. 现代视听, 2018(07):12-17.
- [13] 康恺. MCN 机构: 网红经济背后的隐形推手[J]. 销售与管理, 2020(01):52-56.
- [14] 李金聪. 5G 背景下广电媒体如何以 MCN 模式发力短视频[J]. 传

- 媒, 2021 (04) :49-51.
- [15] 李梦楠. MCN 模式在中国短视频行业内的兴起 [J]. 新媒体研究, 2017, 3 (20) :51-52.
- [16] 李芸, 胡凡. 短视频 MCN 模式的应用与影响——以秒拍为例 [J]. 新闻传播, 2018 (18) :43-44.
- [17] 梁雯欣. MCN 模式对网红经济的推动分析——以 papitube 为例 [J]. 传播力研究, 2017, 1 (12) :191.
- [18] 刘涛. 商业模式创新与产业生态再造: 基于广电 MCN 的考察 [J]. 电视研究, 2020 (11) :70-72.
- [19] 卿清. 融媒时代广电媒体与 MCN 的融合发展 [J]. 中国广播电视学刊, 2021 (02) :35-38.
- [20] 冉彬, 潘宁. 短视频 MCN 商用音乐版权问题研究——以 Bigger 研究所侵权案为例 [J]. 新媒体研究, 2020, 6 (23) :47-50+68.
- [21] 任笑晨. 短视频 MCN 机构的创新发展路径——基于抖音的分析 [J]. 出版广角, 2021 (03) :82-84.
- [22] 商超余. “传统文化+短视频”传播生态圈的共创路径 [J]. 青年记者, 2020 (15) :50-51.
- [23] 孙旭丹. MCN 模式下短视频专业化发展路径 [J]. 青年记者, 2019 (21) :59-60.
- [24] 田嘉祺. 中国本土化 MCN 模式在网红经济链条中的应用研究 [J]. 当代经济, 2018 (14) :15-17.
- [25] 王睿. MCN 模式下短视频领域的再中心化 [J]. 新媒体研究, 2020, 6 (12) :83-84+116.
- [26] 王则栋. 企业 MCN 机构的运营改进探析——以广电集团为例 [J]. 中国市场, 2020 (29) :89+91.
- [27] 于烜, 黄楚新. 从本土 MCN 看中国移动短视频的商业化 [J]. 传媒, 2019 (21) :55-58.
- [28] 张健. 融媒时代广电媒体经营策略——多元化平台布局 MCN 新模式 [J]. 中国广播电视学刊, 2020 (08) :114-116.
- [29] 张昕熠. 网红经济产业链发展业态探析——以 MCN 机构为例 [J]. 视听, 2019 (10) :232-233.

- [30] 郑媛. MCN 背景下传统媒体的融合之路[J]. 传媒论坛, 2020, 3(18):71-72.
- [31] 祝新乐. 论短视频 MCN 机构发展的瓶颈与优化——以抖音为例[J]. 视听, 2020(04):15-17.

学位论文

- [1] 程雯雯. 多频道网络 (MCN) 模式下我国短视频的内容营销研究[D]. 辽宁大学, 2020.
- [2] 邓子薇. 移动互联网时代下短视频 MCN 模式研究[D]. 西南交通大学, 2018.
- [3] 蒋诗. 新媒体环境下 MCN 商业模式探析与反思[D]. 苏州大学, 2019.
- [4] 李晗阳. MCN 模式下中国短视频行业发展研究综述[D]. 哈尔滨师范大学, 2019.
- [5] 李静雯. MCN 视阈下短视频内容生产研究[D]. 江西财经大学, 2019.
- [6] 李文佳. 中国短视频 MCN 发展模式研究[D]. 西北大学, 2018.
- [7] 刘力兴. 社群经济视角下的短视频 MCN 研究[D]. 中央民族大学, 2019.
- [8] 刘瑶. 作为中介关系的 MCN[D]. 南昌大学, 2019.
- [9] 张华卿. 内容电商类 MCN 的商业模式研究[D]. 河北大学, 2020.

会议报告

- [1] 2019 中国 MCN 行业发展研究白皮书(节选)[J]. 中国广告, 2019(05):83-88.
- [2] 2020 年中国社交娱乐视频研究报告[A]. 上海艾瑞市场咨询有限公司. 艾瑞咨询系列研究报告 (2020 年第 6 期) [C]. :上海艾瑞市场咨询有限公司, 2020:72.
- [3] 克劳锐. 2018 自媒体行业白皮书(节选)[J]. 中国广告, 2018(08):35-41.
- [4] 人面桃花相映红 中国直播电商生态研究报告 2020 年[A]. 上海艾瑞市场咨询有限公司. 艾瑞咨询系列研究报告 (2020 年第 6 期) [C]. :上海艾瑞市场咨询有限公司, 2020:56.
- [5] 微博. 中国网红经济发展洞察报告[A]. 上海艾瑞市场咨询有限公司. 艾瑞咨询系列研究报告 (2017 年第 6 期) [C]. :上海艾瑞市场咨询有限公司, 2017:29.
- [6] 中国短视频营销市场研究报告 2018 年[A]. 上海艾瑞市场咨询有限公司. 艾瑞咨询系列研究报告 (2018 年第 12 期) [C]. :上海艾瑞市场咨询有限公司, 2018:57.
- [7] 中国网红经济发展洞察报告 2018 年[A]. 上海艾瑞市场咨询有限公司. 艾瑞咨询系列研究报告 (2018 年第 6 期) [C]. :上海艾瑞市场咨询有限公司, 2018:36.
- [8] 中国校园红人产业研究报告 2018 年[A]. 上海艾瑞市场咨询有限公司. 艾瑞咨

询系列研究报告 (2018 年第 1 期) [C]. :上海艾瑞市场咨询有限公司, 2018:45.

- [9] 中国新媒体营销策略白皮书 2020 年[A]. 上海艾瑞市场咨询有限公司. 艾瑞咨询系列研究报告 (2020 年第 7 期) [C]. :上海艾瑞市场咨询有限公司, 2020:44.

标准

- [1] 《关于印发国家职业技能标准制定工作计划的通知》[S]. 人力资源和社会保障部, 中国就业培训技术指导中心. 2020.
- [2] 《关于申报互联网营销师职业技能等级评价基地的通知》[S]. 中国工业合作协会. 2021.
- [3] 《互联网营销师评价基础标准 (试行)》[S]. 中国工业合作协会. 2021.
- [4] 《视频直播购物运营和服务基本规范》(征求意见稿)[S]. 中国商业联合会. 2020.
- [5] 《网络购物诚信服务体系评价指南》(征求意见稿)[S]. 中国商业联合会. 2020.

报纸

- [1]. 中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要 [N]. 人民日报, 2021-03-13(001).
- [2]. 《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要(草案)》摘编[N]. 人民日报, 2021-03-06(009).

网页

- [1] [https://baike.baidu.com/item/MCN/3551331?fr=aladdin#reference-\[1\]-20845154-wrap](https://baike.baidu.com/item/MCN/3551331?fr=aladdin#reference-[1]-20845154-wrap) [Z].
- [2] 克劳锐. 《2019中国MCN行业发展白皮书》[Z].
<http://www.topklout.com/#/home>
- [3] 艾瑞&微博《2018中国网红经济发展研究报告》
[Z]. <http://report.iresearch.cn/report/201806/3231.shtml?s=enable>
- [4] <https://baike.baidu.com/item/%E4%B8%9A%E6%80%81/3174411?fr=aladdin> [Z].
- [5] 二更视频平台官网. <https://www.ergengtv.com/> [Z]
- [6] 公众号刺猬公社. 三年了, papi酱和她的papitube “活”得咋样了? [Z].
<https://mp.weixin.qq.com/s/pb81kGs-A8SKi0jCFbnkXQ>

后记

首先，我还是要感谢能够坚持看到这里的您。毕竟出于学术严谨的角度，阅读完一篇三万多字的论文绝非易事。诚然，完成本篇论文与我而言更是一件耗费精力却又乐在其中的工作，其中的复杂思绪自是无法用三言两语形容清楚。可无论如何，当我在键盘上敲下这里第一个字的时候，就说明我已经顺利完成了正文部分的撰写，可以先把紧张的情绪暂时搁置一旁，调动起更为轻松的行文风格来完成这部分小小的后记。

少时喜欢读些闲书，相比于精彩绝伦的正文，我更沉迷于并不起眼的后记。现在想来，我有这“怪癖”的原因大抵是因为作者的这部分文字多写得掏心掏肺、直抒胸臆，没有了前面谋篇布局时的斟酌与克制，从而满足了我作为其文字崇拜者的窥探欲。未曾想，少时种下的“因”结成了如今的“果”，我竟也要当着诸君的面赤条条地剖析自身，让人不禁莞尔，并感叹一声“天道好轮回”。

阳春三月，乍暖还寒，今年这个时节的兰州显得格外不同：一连四五天的浮尘天气限制着人们的出行，也压抑着人们的情绪。我偶尔在修改论文的间隙扭过头看着窗外漫天的黄色发呆，这是在西北求学三年来从未见过的景象，独属于西北大地上的广阔与凛冽在那一瞬带给我极大的震撼。这让我想到早年间读过的武侠短篇，名叫《马后桃花马前雪》，讲述了中原病弱少女为寻情郎故乡而一路西行，面对身前身后两番光景，却爱无反顾、一心奔赴的故事，初听震撼，后觉浪漫。

转念一想，将每个追梦人皆比作文中少女带入故事也未尝不可。“爱无反顾”之爱不能单指情欲之爱，也可指事业之爱、梦想之爱。我相信，每个在逐梦路上努力的人都值得收获一个完美的结局。当然，我不能忘记在这条路上给予过我帮助的人们，感谢我的授业恩师黄建军先生，感谢我的专业老师杨晓峰院长、石蓉蓉老师、张淑芳老师、王一捷老师、韩永林老师、张翼老师、杜建华老师，感谢我的校外导师原彦平原总，感谢两任研秘老师，你们是我进步路上的指路明灯。感谢“四朵金花”中三位好兄弟：纬哥、建龙、博见在前进路上的相互扶持，感谢“三个小人”微信群里的插科打诨一解我疲乏之态，感谢“睡什么睡起来嗨”微信群里的风平浪静但心有彼此，感谢大哥半夜发来的美食视频，感谢18级新传专硕班的同窗，感谢学长学姐学弟学妹，感谢所有出现在我成长过程中良师益友，你们是我人生最宝贵的财富。最后，感谢家中亲人的默默支持，感谢熊粑粑的加油鼓劲，你们是我的心之归处。

行笔至此，思绪万千，一时间竟不知从何处讲起。金城求学三载，本土的风物人情深深映刻在心中，黄河水之磅礴、五泉山之险峻、牛肉面之醇香不时萦绕在眼前与唇齿之间。说回校园生活同样丰富充实，从与小组成员共同参加省赛获奖、代表学校登台表演、随师父赴天水采风、出游敦煌与西安的难忘经历，再到国内疫情期间集体上网课的别样时光等等，一同组成了我学生时代的最后一个章节。而如今，这章节的最后一个句号便是本篇论文了，这个主题源自我在师父课上完成的一篇作业，当时寥寥几千字的小论文研究未能让我得以窥见其全貌，所以决定用近两年时间进行积累，并在师父的帮助下将原有框架扩充成如今的毕业论文。当然，受本人眼界所限，本文未能尽善尽美，敬请诸君给予批评指正。

落笔之际，兰州天光已恢复往常模样，不久前的一场白雪掸尽了漫天浮尘，天色晴好而人心舒畅，雪水沁入土地，种子该始发芽了吧？

梁金池写于截稿前夕人满为患的图书馆

2021年3月23日