

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741



# 硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 中国短视频MCN现状研究——以有好戏MCN为例

研究生姓名: 刘洋

指导教师姓名、职称: 杨晓峰 教授

学科、专业名称: 新闻传播学 新闻与传播

研究方向: 财经新闻

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： 刘洋 签字日期： 2021.06.01

导师签名： 杨晓峰 签字日期： 2021.6.1

导师(校外)签名： 周波 签字日期： 2021.6.1

## 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， 同意（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： 刘洋 签字日期： 2021.06.01

导师签名： 杨晓峰 签字日期： 2021.6.1

导师(校外)签名： 周波 签字日期： 2021.6.1

**Research on the Status Quo of China's Short  
Video MCN——  
Taking the You Haoxi MCN as an example**

**Candidate :Liu Yang**

**Supervisor:Yang Xiaofeng**

## 摘要

短视频的发展历经了从UGC到PGC再到PUGC三个阶段，内容也从最开始的粗制滥造到专业优质，从个人创作者的单打独斗变成了团队化的制作运营。尽管发展的很快，但这块的商业还未被完全开发。2016年，Papi酱的爆红是短视频行业发展的分水岭。她的出现预示着短视频生产者可以达到一个很高的位置，而且她拥有的巨大流量也让市场发现了其中可挖掘的商业价值。但是随着短视频内容创作出现天花板，行业不断被细分，商业转化率低等问题暴露出来，行业内需要出现一个可以连接创作者、平台和市场三方的中间人。首先，这个中间人可以生产专业的内容；其次，可以为平台输送优质创作者，扩大平台的市场占有率；最后，拥有可以将巨大流量池变现的能力。在此需求下，中国本土化的短视频MCN应运而生。

该模式兴起于国外较为成熟的网红经济运作体系，引入中国之后，却意外地走出一条中国化的道路，在国外的的发展已经显示疲态的短视频MCN，在国内却受到资本市场的青睐。

然而物极必反，短视频MCN还未摸清本国市场，就开始扎堆崛起，虽然数量一直增长迅猛，但二八分化越来越明显，头部短视频MCN占据市场60%的收益，所以看似兴盛的行业，各家机构只能说冷暖自知。短视频MCN面临的问题以及如何解决，是业界在短暂的繁荣后需要考虑的事情。

本文一共分为四章，第一章笔者写了本文的研究背景和意义，并梳理了国内学术界对MCN的研究；第二章首先从概念出发，揭示出MCN的起源，并分析了国内MCN发展的几个阶段，并对背后的原因进行研究分析；第三章是重点章，基于笔者在“毒舌电影”所属的有好戏MCN部门实习的几个月，从有好戏的模式出发，以SWOT进行分析；第四章也是重点章，笔者通过分析短视频MCN目前的困境以及背后的原因，对国内短视频MCN的发展提出相应的对策。

**关键词：**短视频 MCN 有好戏

## Abstract

The development of short video has gone through three stages, from UGC to PGC to PUGC. The content has also gone from crudely crafted to professional and high-quality content, from individual creators to team-based production operations. Despite the rapid development, this piece of business has not yet been fully developed. In 2016, the popularity of Papi sauce was a watershed in the development of the short video industry. Her appearance indicates that short video producers can reach a high position, and the huge traffic she has has also allowed the market to discover the commercial value that can be tapped. However, as short video content creation has a ceiling, the industry is continuously being subdivided, and problems such as low commercial conversion rates have been exposed. There is a need for an intermediary in the industry that can connect creators, platforms, and markets. First, this middleman can produce professional content; second, it can deliver high-quality creators to the platform and expand the market share of the platform; and finally, it has the ability to monetize a huge traffic pool. In response to this demand, China's localized short video MCN came into being.

This model emerged from the relatively mature economic operating system of Internet celebrities abroad. After being introduced into China, it unexpectedly took a path of sinicization. The short video MCN, which has shown sluggish development abroad, is favored by the capital market in China.

However, the extremes of things must be reversed. Short video MCN has not yet figured out the domestic market, and began to gather and rise. Although the number has been growing rapidly, the 28th-eight differentiation is becoming more and more obvious. The head short video MCN accounts for 60% of the market's revenue, so it seems to be prosperous. In the industry, various institutions can only say that they know their own way. The problems faced by the short video MCN and how to solve them are things that the

industry needs to consider after a brief boom.

This article is divided into four chapters. In the first chapter, the author writes the research background and significance of this article, and combs the domestic academic research on MCN; the second chapter starts from the concept, reveals the origin of MCN, and analyzes the domestic MCN Several stages of development, and research and analysis of the reasons behind; Chapter 3 is the key chapter, based on the author' s several months of internship in the MCN department of "Poison Tongue Film", which belongs to Youhaoxi MCN, starting from the model of having a good show. The analysis is based on SWOT; Chapter 4 is also a key chapter. Through analyzing the current difficulties of short video MCN and the reasons behind it, the author proposes corresponding countermeasures for the development of domestic short video MCN.

**Keywords:** Short video;MCN;You Haoxi

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	5
1.2 国内关于MCN研究的文献综述.....	6
1.3 研究方法.....	8
<b>2 短视频MCN产生的背景以及运营模式</b> .....	<b>9</b>
2.1 MCN概念界定.....	9
2.2 MCN的起源.....	9
2.3 国内MCN的发展阶段及背后原因分析.....	10
2.3.1 兴起.....	10
2.3.2 爆发.....	11
2.3.3 进化转型期.....	12
2.4 短视频MCN的运营模式.....	13
2.4.1 垂直内容联盟模式.....	13
2.4.2 头部IP驱动模式.....	14
2.4.3 内容货架转型模式.....	15
<b>3 SWOT分析国内短视频MCN——以有好戏MCN为例</b> .....	<b>16</b>
3.1 简述有好戏MCN.....	16
3.2 有好戏MCN模式分析.....	17
3.2.1 有好戏内部结构.....	19
3.2.2 有好戏MCN结构组成.....	20
3.2.3 有好戏的运作链条.....	21
3.2.4 有好戏的内容矩阵：多元化+精准扶持.....	22
3.3 以SWOT分析有好戏MCN.....	23
3.3.1 优势（S）.....	23
3.3.2 劣势（W）.....	25
3.3.3 机会（O）.....	26
3.3.4 威胁（T）.....	28

<b>4 国内短视频MCN的困境</b> .....	<b>30</b>
4.1 人才流失严重，“经纪人”变“保姆” .....	30
4.2 直播兴起，短视频MCN重新洗牌.....	31
4.3 行业马太效应加剧，泡沫经济堆砌.....	32
4.4 平台扶持减少.....	33
4.5 唯“关注度”而论，短视频内容价值观缺失.....	34
<b>5 国内短视频MCN发展对策</b> .....	<b>36</b>
5.1 广电加入，为MCN赋.....	36
5.2 行业需整改，细分领域仍有大片蓝海.....	37
5.3 全国MCN机构整体“南下”，大片市场有待挖掘.....	38
5.4 B站“出圈”，开辟双微快抖外平台.....	39
5.5 行业内人才“专业化”，制度需加强.....	40
<b>结语</b> .....	<b>41</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>42</b>
<b>后记</b> .....	<b>44</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

#### 1.1.1.1 国内短视频行业发展背景

随着5G技术的不断完善以及互联网的发展，移动设备的使用已经渗透进人们的日常生活中。相比于长视频和图文，已经习惯“碎片化”阅读的用户更加青睐于小且精的短视频，因为其满足了大家随时随地想获取娱乐、新闻和知识等方面的需求。从2013年国内出现短视频开始，短视频就在短短几年内代替图文与长视频成为了互联网内容产业的重要传播方式。

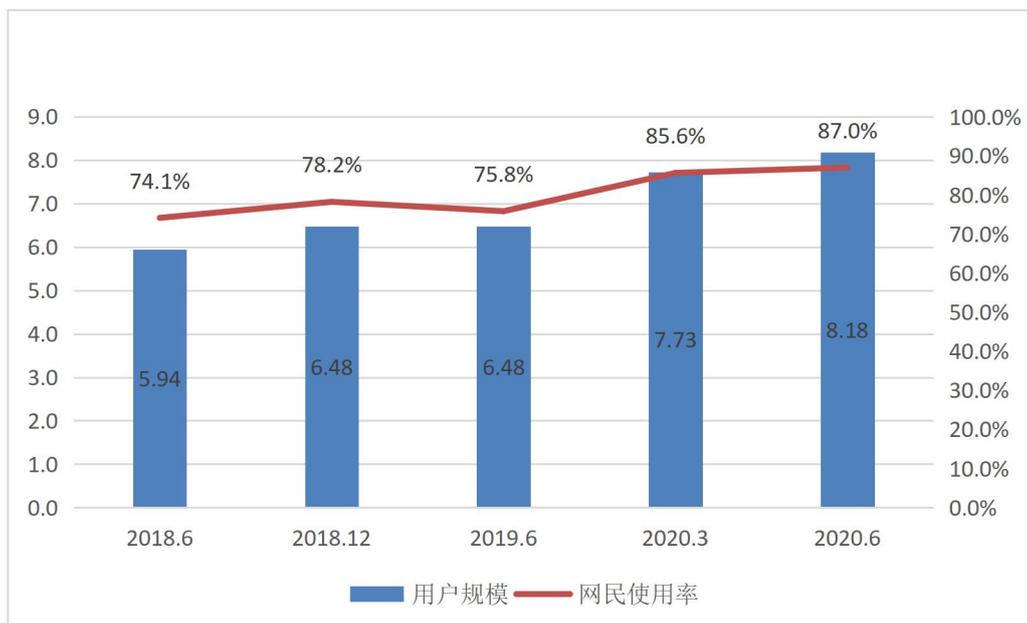
据《2020中国网络视听发展研究报告》显示，截至2020年6月，我国网络视听用户规模达9.01亿，网民使用率为95.8%（如表1.1所示）。我国短视频用户规模达8.18亿，占网民整体的87%，全国有近九成的网民就在使用短视频（如表1.2所示）。据典型细分行业人均单日使用时长分析中，个人每天使用短视频的时间有110分钟，甚至超过了即时通讯的101分钟（如表1.3所示）。而在一项对新网民的调查中发现，有23.9%的新网民第一次触网使用的是网络视听应用，而其中观看短视频就占了近三分之二，高达15.2%；网上看电视剧、综艺、电影等占了7.9%；网上看直播占0.7%；网上听书和网络电台占0.1%。（如表1.4所示）

表1.1 网络视听用户规模及网民使用率



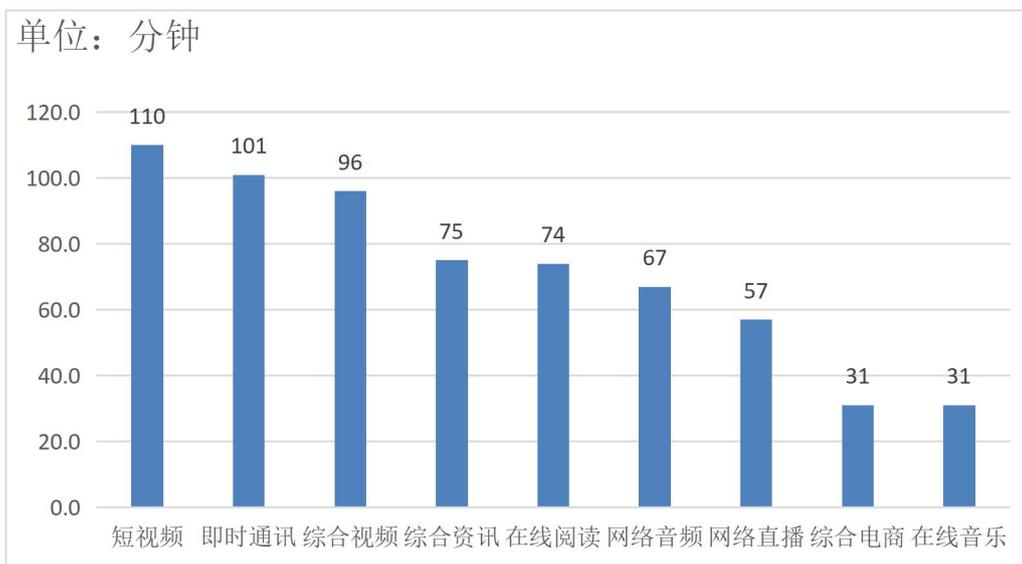
数据来源：CNNIC 中国互联网络发展状况统计调查

表1.2 短视频用户规模及网民使用率



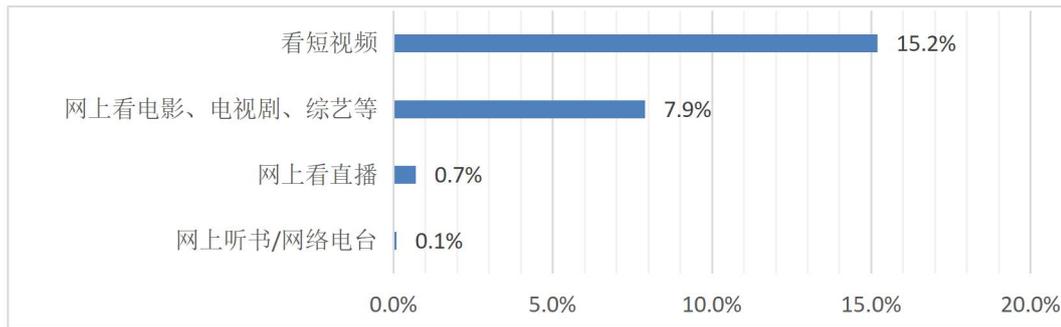
数据来源：CNNIC 中国互联网络发展状况统计调查；Quest Mobile

表1.3 2020年6月典型细分行业人均单日使用时长



数据来源：CNNIC 中国互联网络发展状况统计调查；Quest Mobile

表1.4 新网民第一次触网使用网络视听应用的途径



数据来源：CNNIC 中国互联网络发展状况统计调查

短视频不仅“抢占”了网民的心，同时也抢滩长视频一直以来天下独唱的局面。据《2020中国网络视听发展研究报告》显示，2019年中国泛网络视听产业的市场规模达4541.3亿元，成为了网络娱乐产业的核心支柱。其中，短视频领域占比29%，同比增长178.8%，成为网络视听产业市场中规模最大的一类，且增速最快；排在第二第三的是占比约22%的综合视频和占比约19%的网络直播领域；其次是OTT、IPTV，占比13%；内容创作，占比11%；网络音频占6%。短视频所占的市场规模几乎等于这三个相加之和。

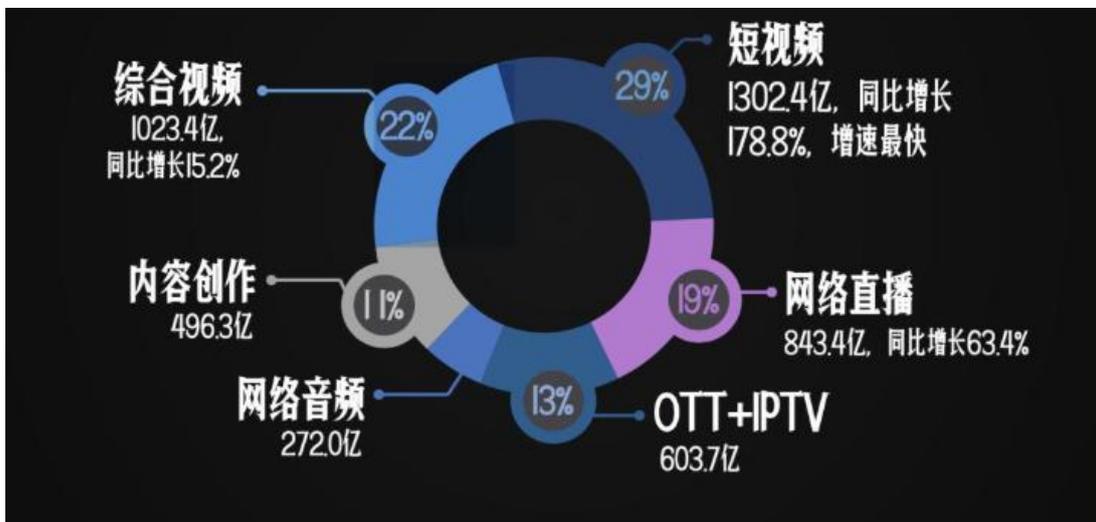


图1.1 2019年中国泛网络视听产业的市场规模分布

由此可见，短视频凭借着碎片化、易传播、低门槛的特性，借助移动互联网的快速发展和移动设备的不断完善，短视频已经渗透进入人们的生活。随着资本和市场的介入，短视频+的属性也逐渐展现，尤其是近几年兴起的直播，在去年疫情的影

响下，“宅家经济”下催生出的短视频+直播更是成为全民的一场狂欢。

随着短视频的发展，平台、用户以及市场对短视频提出越来越高的要求，短视频一直以来的野蛮生长慢慢转为更专业化的生产。

#### 1.1.1.2 MCN模式在中国的本土化发展背景

国内短视频自2013年开始，起初是UGC模式（全称是User Generated Content，也就是用户生成内容），这个时候，用户既是视频内容的观看者也是视频内容的产出者。在这个期间，用户生产的内容具有明显的个人特色，“草根”“人人皆可UGC”是这一时期最明显的特征，此时的UGC也不具备过多获利的商业性。但是非专业化的制作水平，使得内容不能及时高效的产出，这个时UGC用户中的部分用户通过其生产的内容进行利润获取，这部分用户在经过早期的非营利行为后开始向专业人员进行转变，由此迈进进入了PGC模式（全称是Professional Generated Content，指专业生产内容），而这部分用户也催生出了之后的KOL（全称Key opinion leader，即关键意见领袖）。这一时期虽然视频内容质量得到了极大地改善，也逐渐向IP化发展，但打造专业IP成本高且难度较大，一个人的单打独斗还是难以为继，于是PUGC（用户原创+专业团队共同生产内容）应运而生。之后随着资本的进入，加上专业的内容团队越来越多，创作者面临创作和变现难的双重压力，KOL们也在寻求新的模式。此时，更专业、分工也更精细化的MCN也开始走进大家的视野。

MCN（全称Multi-Channel Network），直译为多频道网络，作为舶来品被国内引入，应用于中国短视频领域。MCN在进入国内后，已不再是以中介的身份存在，而是依据国内的情况，走出了一条中国化的道路。国内对MCN的概念初步界定为：“联合若干垂直领域具有影响力的互联网专业内容生产者，利用自身资源为其提供内容生产管理、内容运营、粉丝管理、商业变现等专业化服务和管理的机构<sup>1</sup>。”

Brandband TV (BBTV) 的官网曾写道“我们相信去撬动一个行业最好的方式就是组团”<sup>2</sup>。据艾媒数据中心研究得出，2018年是MCN爆发式发展的一年，共有5800家MCN机构，而2017年则是短视频快速发展的一年，可以说MCN的出现正在构建短视频新的产业格局。

<sup>1</sup> 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(9).

<sup>2</sup> 任悦. 微博平台下短视频 MCN 的粉丝经营策略研究[D]. 河北大学, 2018.

### 1.1.2 研究意义

起源于美国的短视频MCN模式，最初只是在You Tube与该频道下的内容创作者之间充当中介的角色，相当于经纪人。但国内短视频平台纷繁复杂，MCN进入国内后，经过本土化的发展，短视频MCN已经成为市场上不可或缺的一环。一方面，由于短视频是近几年兴起的新事物，MCN模式在国内兴起时间不长，整体概念较新，对短视频MCN进行深度研究及剖析的书籍并不常见。另一方面，虽然短视频和MCN都在快速发展，但新兴事物的发展速度过快，仍处于不断摸索的状态，所以也不可避免的出现很多问题。虽然短视频MCN的数量成倍在增加，但不可否认的是，MCN在行业内的口碑已经在变坏。

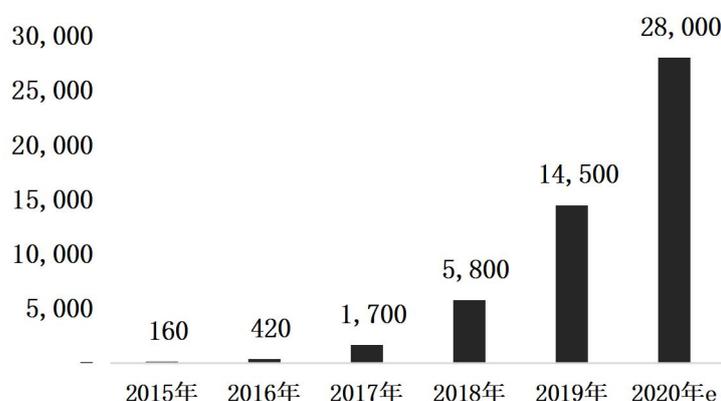
2020年5月，一个名为“翔翔大作战”的up主发布视频，控诉震惊文化对自己的不平等合约，并告诉粉丝，该账号可能会被封禁。而在视频发布以前，翔翔大作战在其他部分平台的帐号已经遭到封禁，作为B站上拥有百万粉丝的大up主，这一操作让MCN被推向风口浪尖，一度谈MCN色变。

从快手的头部网红辛巴售卖假燕窝翻车，被平台封号60天，到各路明星纷纷被点名批评，打假将直播带货的“遮羞布”撕开，赤裸裸的曝光在网友面前。头部网红的翻车，让那些靠直播卖货赚的盆满钵满的MCN机构处境变得有些尴尬。

根据艾媒发布的《2015-2020年中国MCN机构数量数据分析》得出，预计2020年，国内MCN机构数量达到28000家，虽增长率达到93.1%，但已经呈现同比增速逐年递减的趋势。还有部分MCN机构，在行业还在红利期，就已经从业界退出了。

表1.5 2015-2020年中国MCN机构数量数据分析

单位：个



数据来源：艾媒数据中心

所以《2020-2021中国MCN行业发展研究报告》提出了“去MCN化”，那么冰火两重天的短视频MCN如何在如今这个略显尴尬的环境下如何更好地生存，为短视频带来更好的发展，是本文研究的意义。

## 1.2 国内关于MCN研究的文献综述

仅以关键词检索，对中国知识资源总库CNKI进行文献检索。截止2021年二月，在新闻与传媒分类中，以“MCN”为关键词检索，检索出170个结果。其中与短视频相关的研究共有62条结果。检索后发现，国内的研究基本上从以下几个方面入手。

### 1.2.1 国内MCN产生原因的研究

李梦楠（2017）再《MCN模式在中国短视频行业内的兴起》中，“从资本、短视频创作者及短视频平台三方面来探究中国短视频行业内MCN大规模兴起的原因”<sup>1</sup>。

胡沈明、马婉莹（2018）在《短视频MCN运作模式与存在问题探究》中全面集中地从用户、平台以及投资方面分析了短视频 MCN 的产生背景，指出“它的运行模式包括上游制作和下游分发<sup>2</sup>。”

### 1.2.2 内容生产方面的研究

孙萍，翟秀凤（2020）在《MCN崛起：内容消费专业化时代到来》中认为“MCN机构的崛起预示着内容消费专业化时代的到来。MCN 机构不仅仅是内容生产层面的中介者，更是整个正在崛起的内容消费产业的形塑者。”并提出了内容生产时代的困境<sup>3</sup>。

熊伟，王政阳（2020）在《短视频传播渠道下 MCN机构内容产出的优化与建议》中将MCN产出内容类型分为泛娱乐和垂直领域，通过分析短视频渠道下MCN内容产出遭遇的，诸如如同质化严重、内容权益保护不当、机构忽视内容输出和内容粗糙等各种挑战给出对应的优化与建议<sup>4</sup>。

赵志明（2020）在《MCN模式下娱乐短视频内容生产策略分析》中认为视觉消费的盛行，技术进步的推动，社交心理的需求和商业模式的拓展是MCN 模式下娱乐短视频发展的成因。指出MCN模式下娱乐短视频内容生产的困境，如内容生产的粗制滥造，基于算法推荐造成用户的信息茧房，泛娱乐化下的全民狂欢带来的精神麻痹，后现代主义“去中心”、“去权威”价值观的误导等问题，继而提出借助用户画像

<sup>1</sup>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): 51-5

<sup>2</sup>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.

<sup>3</sup>孙萍, 翟秀凤. MCN崛起: 内容消费专业化时代到来[N]. 社会科学报, 2020-12-31(006).

<sup>4</sup>熊伟, 王政阳. 短视频传播渠道下MCN机构内容产出的优化与建议[J]. 全国流通经济, 2020(20): 138-140.

的精准定位，以用户为导向的内容制作，严把内容审核，倡导社会主流价值和构建流量池增强用户黏性等解决方案<sup>1</sup>。

黄楚新,郑智文(2020)在《粉丝经济背景下短视频的内容生产探析》中以粉丝经济为研究导向,认为生产主体多元,内容高度垂直;引导用户参与,深度交流互动;创新广告形式,带货渐成常态是粉丝心理对短视频内容生产的影响,同时也提出粉丝经济下存在问题与未来的展望<sup>2</sup>。

### 1.2.3 短视频MCN运作模式的研究

邓子薇(2018)对于短视频MCN模式的发展、构成、生产、管理、传播、盈利模式、问题及解决方案分别进行了阐释<sup>3</sup>。罗斌豪(2018)以“川上传媒”为个案,分析MCN的生产模式和商业模式<sup>4</sup>。韩思遥,凌一(2020)从结构属性、组织架构、运作链条和内容矩阵四个维度透析papitube的MCN模式特征<sup>5</sup>。

梁雯欣(2017)在《MCN模式对网红经济的推动分析——以papitube为例》中,围绕MCN模式,以papitube(国内知名MCN机构)作为研究对象,从其运行的合作模式和签约条件以及变现手法来思考该模式对网红经济的推动前景。该论文同时指出,MCN模式现阶段发展过程中遇到的突出问题,只有不断完善内容机制,才能适应社会的长久发展,并在自媒体蓬勃发展的今天,拥有自己的一席之地<sup>6</sup>。

### 1.2.4 MCN模式存在的问题以及未来发展趋势的研究

杜捷宜,韩梅(2020)在《短视频时代下MCN模式在自媒体传播中的应用研究——以papitube为例》一文中,通过分析papitube的MCN模式,指出短视频MCN发展存在的问题以及未来发展趋势<sup>7</sup>。

陈兴会(2020)在《短视频MCN模式的困境与突围路径》中从内容、盈利和数据三个方面分析国内MCN的困境及突围路径<sup>8</sup>。蒋珍珍(2020)在《中国MCN平台发展的问题与对策》中从盈利模式不成熟、技术支持不足、平台中的马太效应太明显三个问题出发,给出了对策<sup>9</sup>。邢璐,刘永志在《我国短视频MCN机构发展的问题及对策》

<sup>1</sup>赵志明. MCN模式下娱乐短视频内容生产策略分析[J]. 新疆艺术(汉文), 2020(04): 88-92.

<sup>2</sup>黄楚新,郑智文. 粉丝经济背景下短视频的内容生产探析[J]. 中国编辑, 2020(06): 15-19+41

<sup>3</sup>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.

<sup>4</sup>罗斌豪. MCN时代到来:内容产业正式进入下半场[J]. 南方传媒研究, 2018(04): 66-74.

<sup>5</sup>韩思遥,凌一. 基于头部IP驱动 papitube MCN模式分析[J]. 视听界, 2020(06): 37-41.

<sup>6</sup>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.

<sup>7</sup>杜捷宜,韩梅. 短视频时代下MCN模式在自媒体传播中的应用研究——以papitube为例[J]. 新闻前哨, 2020(06): 44-45.

<sup>8</sup>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.

<sup>9</sup>蒋珍珍. 中国MCN平台发展的问题与对策[J]. 新媒体研究, 2019, 5(23): 66-67+73.

从内容的同质化现象突出，中尾部 MCN机构突围难，机构内部管理体系松散来分析MCN机构发展的问题及对策<sup>1</sup>。

### 1.3 研究方法

本文将采取文本研究法、参与式观察、和案例分析相结合的方式展开本研究。

#### 1.3.1 文献研究法

搜集大量与移动短视频及“MCN”相关的论文文献，期刊以及一手的数据资料。MCN 作为“舶来品”，需要在对外文文献有所掌握的基础之上，研究本土化的发展模式。因此通过阅读大量的文献为本文提供思路与帮助。

#### 1.3.2 参与式观察法

了解MCN模式的内容生产流程，深入具体的 MCN 机构进行参与式观察是最为直接有效的方法之一。笔者在2020年8月-11月在互联网公司广州有好戏网络科技有限公司进行为期三个月的实习。实习期间主要负责有好戏MCN和快手的战略合作项目，包括相关的产品运营、业务运营等。参与了整个有好戏MCN矩阵项目的对接与协调，每周参与项目数据的整理与分析，发现问题，提出改进意见。主要负责对接 MCN 机构与达人，拿到了较为准确的一手资料，从实习的实践中获得了真知。

此外，笔者还近距离观察了“毒舌电影”的制作流程。观察的范畴涉及内容生产每个环节：内容定位、脚本撰写、拍摄准备、视频拍摄剪辑、视频分发、平台运营等环节并进行记录。重点观察 MCN 模式下短视频的内容传播活动，包括活动内容、单个项目当中的整体流程、人员沟通及视频传播效果。

#### 1.3.3 案例分析法

在对短视频 MCN 模式的发展现状进行分析时，选取自己切身了解的有好戏MCN，研究其模式，以此得出经验。

---

<sup>1</sup>邢璐, 刘永志. 我国短视频MCN机构发展的问题及对策[J]. 青年记者, 2019(20):97-98.

## 2 短视频MCN产生的背景以及运营模式

### 2.1 MCN概念界定

MCN（全称 Multi-Channel Network），是随着YouTube网站的崛起而出现的一种内容制造商模式。美国的短视频市场平台单一，形式简单，且You Tube一家独大，所以国外的学者更多地将MCN定义为以You Tube为平台，以经纪模式为主，在签约优质UGC的基础上，通过内容分发获得盈利的一种商业模式<sup>1</sup>。

MCN在2015年——2016年期间开始出现在在我国移动短视频领域。目前，国内的业界对MCN有较多探索，但是学界研究鲜少。据《中国短视频MCN行业发展白皮书》认为，MCN是联合若干在各大垂直领域具有影响力的互联网专业内容生产者，通过资源的聚集，在制作、交互推广、合作管理、变现等方面向服务客体提供帮助的一种中介组织<sup>2</sup>，最终实现盈利。

短视频MCN机构是聚合若干短视频内容创作方，为其提供包括内容制作、版权管理、宣发推广、粉丝运营、变现销售、资源对接等专业化的服务，获取广告或销售收益分成的机构<sup>3</sup>。

虽然中国和美国因为短视频市场的不同，概念也不一样，但最终目的都是为了实现商业变现。

### 2.2 MCN的起源

MCN最早诞生在美国，它的出现离不开YouTube这个平台。

2005年，陈士俊、Chad Hurley、Jawed Karim三人创立YouTube，2006年11月被Google以16.5亿美金收购，并作为其子公司运营。为了让YouTube汇集更多优质的视频内容，2007年YouTube“伙伴计划”（YouTube's partner program）上线，主要通过平台广告分成方式向视频达人提供一定补贴，旨在为平台内汇集更多优秀达人和内容。

2009年，美国一批活跃在YouTube上的达人，以LisaDonovan和DannyZappin为代表，为了能更好地协同合作，扩大影响，组成内容联盟the station。之后改名为“makerstudio”，这是最早的一批MCN。

<sup>1</sup>刘瑶. 作为中介关系的MCN[D]. 南昌大学, 2019.

<sup>2</sup>《2017年中国短视频MCN行业发展白皮书》，易观网，<https://www.analysis.cn/>，2018年2月1日.

<sup>3</sup>邢璐, 刘永志. 我国短视频MCN机构发展的问题及对策[J]. 青年记者, 2019(20):97-98.

国外学者对于MCN机构发展逻辑，有两种观点。一方<sup>1</sup>认为，YouTube属于公共设施，是用户可以自由、免费上载视频、浏览视频的网站，MCN机构以此为基础，是由创作者自发组织起来的互助机构，并逐步在后期发展出管理属性和商业模式。另一方<sup>2</sup>认为，MCN机构是YouTube基于平台商业因素考虑，从初期已有清晰规划，并在后期参与培育的内容供应机构群。

在makerstudio取得成功的时候，也出现了许多强劲的竞争者，如Machinima、AwesomenessTV等。随着YouTube界面上的功能模块由前期“高级搜索”“观看历史”“好友视频”“个人空间”“社区”“最多讨论”等，慢慢被“频道”（PGC内容）和“类型”（垂直内容）取代，MCN机构也开始侧重于某一垂类的发展。比如danceon着重舞蹈类视频，StyleHaul侧重女性美妆达人，Tastemade则是最大的美食频道聚集地<sup>3</sup>。内容的垂直细分，对于MCN商业化的形成也有一定的促进作用。2012年，YouTube正式实行对MCN扶持，此后MCN迎来了全盛时期，吸引大批创作者和资本的进入。

2014年，MCN这一词汇被YouTube正式定名，同时也被国内引进，出现了全想全星、火星文化等MCN公司。彼时由于没有找到适合本土化发展的模式，并未溅起太大水花。

2016年，伴随着短视频的爆发，资本大量涌入，加上以papi酱为首的头部PUG急需扩张，网红的崛起加快了MCN的成长。

2017年-2018年，MCN机构在各大平台的内容补贴之下，迎来市场爆发期，各大平台纷纷投入重资扶持短视频创作者，自此，短视频MCN成为行业新方向。

## 2.3 国内MCN的发展阶段及背后原因分析

国内短视频MCN机构的发展大致可分为以下几个阶段：

### 2.3.1 兴起（2013年—2016年）

从2013年开始，短视频在经过前期野蛮增长之后，逐渐往垂直专业化发展，且在短视频领域出现了在资本的驱动下，短视频内容创业风潮开始应运而生，勃兴了从单一账号发展到多账号矩阵的孵化模式，并开始了电商运营和内容付费等形态的商业尝试。

<sup>1</sup>Boyd D and Crawford K (2011). Critical Questions for Big Data. Information, Communication & Society.

<sup>2</sup>Patrick Vonderau (2016). The Video Bubble: Multichannel Networks and the Transformation of Youtube. New Media Technologies.

<sup>3</sup>罗斌豪. MCN时代到来:内容产业正式进入下半场[J]. 南方传媒研究, 2018(04):66-74.

### 2.3.1.1 短视频兴起，业界需要专业化的内容

2013年，短视频以体量小、内容新颖的特点吸引了网民的注意。耗时少、门槛低、制作简单满足了人人都是可以创作的需求，进入了人人都是UGC的时代。艺术家安迪·沃霍尔曾预言：“每个人都可能在15分钟内出名”。而在短视频时代，15秒就可以成名。这个阶段的创作者们积极性高，个性化明显，短视频可生产的内容已被深度挖掘，内容急剧增长的同时，市场鱼龙混杂。告别了前期的野蛮生长，内容的垂直和专业化成了发展的方向，具备专业化能力的中间机构产生大量需求缺口，短视频MCN应运而生。

### 2.3.1.2 头部PGC纷纷下海，转型MCN

短视频发展过程中，少数UGC成长为顶级PGC，在这种情况下，业内一些有远见的玩家，会寻找新的出路，保持自己的号召力，阻止新的竞争者进入。首当其冲的是Papi酱、二更、新片场等，由于他们已经聚集了大量的流量，占据大片市场，且实力够强，在互联网上半场，其他创作者还难以变现的时候，他们已经获得资本的青睐。但仅凭几个头部PGC，是无法消化这么大的流量池的。所以，在市场急剧扩大，竞争者也纷纷涌入的时候，无论是出于其创始人的本意，还是出于其背后投资方的促使与压迫，他们都不得不谋求扩张，不得不大胆进行战略转型，以此扩张自身势力范围、抢占市场份额，并借IP矩阵的热度与集体创造力<sup>1</sup>，来延续自己IP本身的生命力，他们的成功也带动了整个短视频MCN行业的发展。

## 2.3.2 爆发（2017年—2019年）

2017年，短视频火爆移动端，2018年，短视频MCN行业成为争向追赶的“香饽饽”<sup>2</sup>。资本的大量进入，平台的政策补贴以及先前试水的短视频MCN尝到的甜头，使得MCN在短短一年的时间迅速成长，发展和扶持短视频MCN成了新趋势，各大资本也纷纷用MCN拓展商业。此阶段短视频MCN大量产生的原因，除了短视频持续火爆之外，还有以下几点：

### 2.3.2.1 资本大量涌入

据《2017年中国短视频MCN行业发展白皮书》研究，仅这一年，对中国短视频MCN市场的融资金额就超过了2.8亿元。根据艾媒数据中心分析，从2016年起到2019年，对中国短视频MCN市场的融资数量达到了405起，其中“2018年有59.3%的MCN完

<sup>1</sup>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.

<sup>2</sup>王正友, 孙艳. 我国短视频发展现状与对策分析[J]. 传媒, 2018(11): 87-89.

成过融资，其中半数以上融资集中在A轮（28.6%）和天使轮（23.8%），融资总额在亿元人民币规模以上的案例时有发生”<sup>1</sup>。

资本的加入，让短视频MCN成为市场追逐的对象。2017年我国的MCN机构多达1700家，同比2016年增长率高达305%。这一年，大部分头部短视频MCN机构相继完成融资。2016年7月，“贝壳视频”的创始人刘飞在“何仙姑夫”完成2260万A轮投资后就表示要创立MCN机构，一年后，“贝壳视频”正式挂牌成立。

### 2.3.2.2 平台大力扶持

2017年，各大平台开始发力，抢占优质资源，推出“MCN扶持计划”“内容补贴”等，吸引大量优质达人转投MCN。

以微博为代表的社交平台在2017年5月，发布关于垂直MCN的合作计划，具体为对于和微博签约的MCN机构，在产品、运费、商业和专属服务等方面都可以获得服务包；8月，与微博合作的MCN机构已经超过300家；在2017年12月，宣布将联合成立30亿元基金扶持优质MCN机构。以腾讯为代表的视频平台在2017年11月，通过腾讯企鹅号发布“百亿计划”，合作的MCN机构将会得到分成资源、流量资源、产品特权、投资支持、品牌支持等方面的资源倾斜。还有以腾讯新闻、今日头条为代表的资讯平台，以抖音、快手为代表的短视频平台，以淘宝、京东为代表的电商平台等，在打造内容生态的过程中，都从直接聚合内容生产者转变到对MCN机构的聚拢<sup>2</sup>。

这样的局面无疑是双赢的，一方面，平台方可通过短视频MCN机构迅速拉拢大量优质创作者进入，在百花齐放的短视频市场立柱脚跟；另一方面，短视频MCN机构可以实现多平台分发，扩大机构知名度与影响力。

### 2.3.3 进化转型期（2020年-以后）

这一阶段MCN的增长除了上述几点原因，绕不开以燎原之姿兴起来的直播电商。2020年，直播这股风足足刮了一年，且丝毫无减弱之意，同时随着平台减少扶持，商业减少融资，2020年以及未来的几年内，短视频MCN机构必将重新洗牌，迎来进化转型期。虽然2020年MCN机构数量相较于2019年仍旧成倍增加，但增加速率却远远低于前几年。所以之后这几年，新的短视频MCN机构还是会出现，但会放慢脚步，已有的机构也会不断一方面，新的MNC机构还会继续涌现，但增长速度会逐渐下降。另一方面，已有的MCN机构将在之前的基础之上进行核心竞争力的强化与管理机制的优化升级。

<sup>1</sup>克劳锐. 2019年中国MCN行业白皮书. [R]北京：克劳锐第三届中国新媒体峰会. 2019.

<sup>2</sup>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.

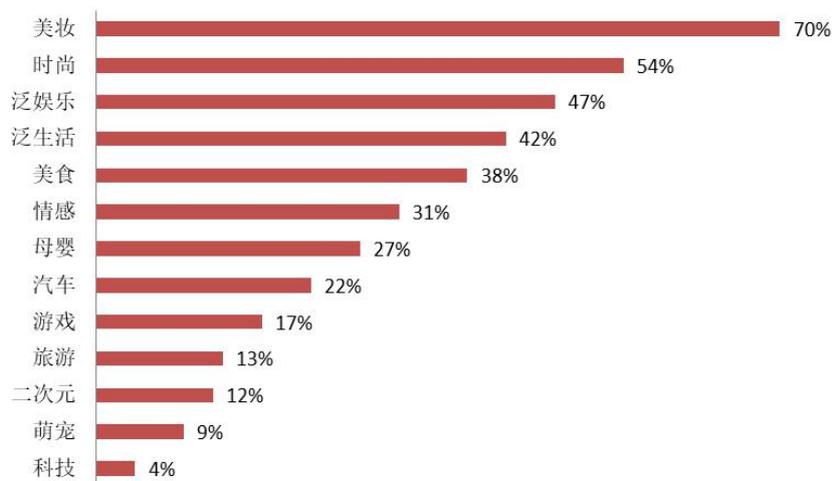
## 2.4 短视频MCN的运营模式

短视频MCN拥有一套自己的运行模式。《2017年中国短视频MCN行业发展白皮书》中，将我国MCN的运营模式分为较为典型的三大类：垂直内容联盟模式、头部IP驱动模式以及内容货架转型模式<sup>1</sup>，2018年2月这一分类方式随后被引入学术界。

### 2.4.1 垂直内容联盟模式

垂直内容联盟模式是指专注于某一品类的的MCN模式，因此这类MCN在该垂直领域都能以更专业的姿态占据一定的市场份额。在短视频领域，内容越垂直，就越容易黏住用户，越容易实现商业变现。根据《2020-2021中国MCN行业发展研究报告》得出，目前，美妆、时尚，泛娱乐、泛生活、美食等类目已经成为MCN机构重点运营的几大垂类，大量的短视频MCN机构聚集于此。正是由于垂直内容流量入口窄，用户转化需要更深入，这些运营要求促使专业化垂直领域 MCN的诞生。

表2.1 2019年MCN机构重点运营垂类分布情况



垂直领域的MCN机构能够更加精准地通过用户画像进行内容创作，并相应的投放到符合其内容与用户定位的平台上面，进而有效黏住粉丝，提高转化率。高度的垂直性，也使得这类短视频MCN在该领域的市场上拥有绝对的优势，内容的垂直与粉丝的有效性，都能够直接转化为商业价值。垂直内容联盟模式的短视频MCN机构的特点是“先形成批量管理体系，再养成头部内容”的路线<sup>2</sup>。

垂直内容联盟模式下的短视频MCN的代表是专攻美妆的快美妆以及母婴领域的青藤文化。快美妆旗下已经有超过200位网红达人，@陈葛笋以及中国第一美妆达人@扇

<sup>1</sup> 《2017年中国短视频MCN行业发展白皮书》，易观<https://www.analysys.cn/>，2018年2月1日。

<sup>2</sup> 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.

子等都是其旗下的成员。内容层面，快美妆采用的是以PGC为主，UGC为辅的模式。先签入有一定影响力的短视频美妆达人，在保持持续高效的内容输出的同时，也为不同的达人打造与其匹配的内容生产与商业变现渠道选择。同时快美妆也孵化出“你想多了”“妆什么妆”等一系列品牌内容，扩大其影响力。垂直内容联盟模式的短视频MCN机构更加注重平台属性，倾向于针对不同平台的特点投放内容。比如美拍注重于女性化内容，大鱼号重点扶持财经、科技等内容，微博的垂直细分领域已达到50多个。这些都是垂直内容联盟模式可以考虑的平台。

#### 2.4.2 头部IP驱动模式

头部IP驱动模式的MCN机构，专注于打造头部IP，并通过头部IP的高流量高曝光，以及较强的粉丝忠诚度，以头部IP带动中尾部IP的方式，通过资源引流形成内容矩阵，吸引用户与流量，实现粉丝经济，维持整个MCN机构的正常运转。在短视频发展过程中，初期具有草根性质的UGC，部分已经成长为PGC，甚至成为KOL，但随着短视频行业竞争越来越激烈，内容制作越来越偏向多元化，单一的内容虽然能提高粉丝有效性和忠诚度，但同时也受困于受众覆盖面窄这一局面。从papitube、谦寻、美ONE、洋葱视频等头部IP驱动模式下的MCN机构中不难发现，此类MCN具有“网红基因”的属性<sup>1</sup>。

以洋葱视频为例，洋葱集团成立于2016年，2017年首个短视频IP“办公室小野”凭借第一支短视频“熨斗烤肥牛”在美拍上一炮而红，凭借将各种矛盾、不合逻辑的做法在日常情境下交织呈现的独特的幽默感，逐渐成长为超级大IP。在头部IP发展相对稳定之后，“办公室小作”、“七舅脑爷”、“爷爷等一下”等IP也陆续上线，形成自孵化的家族矩阵，此后还签进了抖音上爆火的代古拉k。多内容的矩阵有助于扩大受众覆盖面，形成叠加效应，提升整体内容矩阵的议价能力。此外，“办公室小野”在运营早期便开通了海外账号，与Facebook、You Tube官方建立良好关系，成为短视频内容的出海代表。除了广告带来的收入，洋葱视频的脑洞云数据库也是让其持续发展的有力支撑。

头部IP驱动模式的关键在于两点，一是是否具有快速崛起的头部IP，二是后期MCN对头部IP的内容制作、包装与商业推广等，能否快速有效，如果有一个环节跟不上，就会缩短红人周期，流失粉丝和流量。此类短视频MCN机构需要不断发现具有潜力的UGC和PGC，以及捕捉用户的情绪，从而打造爆款内容，维系其长期发展。

<sup>1</sup>李文佳. 中国短视频MCN发展模式研究[D]. 西北大学, 2018.

### 2.4.3 内容货架转型模式

内容货架转型模式比起之前两种模式，具有更高的门槛，需要有一定的转型基础，甚至大部分一开始就不是做短视频的。“一些短视频产业链其他环节厂商以及相关市场厂商利用自身积累进入新出现的MCN市场环节，加强与有价值潜力的短视频内容创作者的联系<sup>1</sup>，并进行商业化模式的拓展和转型。”对于此类MCN机构来说，前期积累的资源 and 充分的资本是其转型成功的关键。短视频平台、影视创作人社区、社会化营销公司以及电商网红孵化器处于业务拓展的需求，会转型为MCN机构。此类短视频MCN机构的代表有新片场旗下的魔力TV、达人说等<sup>2</sup>。原本新片场是一家专注于影视创作人社区的网站，2016年3月新片场联合V电影打造MCN魔力TV联盟。魔力TV联盟包括三个部分：自制短视频工作室、独立短视频工作室以及第三方短视频工作室<sup>3</sup>。

三部分共同发力形成自媒体短视频内容矩阵，在视频网站、社交媒体、资讯媒体等渠道共同分发，获得最大曝光率。在商业模式方面，广告营销、电商以及IP拓展是魔力TV主要的盈利方式。星巴克、杜蕾斯以及九阳都是其广告客户，同时在“双十一”期间与淘宝和天猫合作。内容货架转型模式的短视频MCN机构能够利用自身的前期积累较快地进入短视频MCN领域，不过其生产的内容具有明显的偏向。对于平台方来说，与内容货架转型模式的短视频MCN机构签约可能对于平台内容多样化的要求形成冲突，不利于平台最终的发展。

<sup>1</sup>加菲.PGC消亡MCN当立，短视频下一个风口在不在这里？[DB/OL]. [http://www.sohu.com/a/191132053\\_141927](http://www.sohu.com/a/191132053_141927).

<sup>2</sup>钱毓蓓.MCN模式的本土化发展之路[J].新闻研究导刊.2018(13):94-95.

<sup>3</sup>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.

### 3 SWOT分析国内短视频MCN——以有好戏MCN为例

#### 3.1 简述有好戏MCN

有好戏MCN是以头部IP“毒舌电影”为驱动的MCN模式的范例。作为国内最大的影视自媒体，毒舌电影的成功一直是业内不可复制的一段神话。

毒舌电影的产品形态是一个微信公众号，内容以提供电影评论和推荐为主，创始人团队来自于网易、《东方早报》《看电影》等媒体，负责选片的人员曾是参与过金马奖评审和上海电影节评审的专家<sup>1</sup>。2014年10月，毒舌电影正式投入运营，同年11月，毒舌电影作为首个微信公众号产品上线。2016年1月，在经过一年的运营后，粉丝数破100W+，同年3月和6月，分别获得涌铨资本领投pre-A轮融资和贝塔斯曼领投千万元A轮融资，投后估价3亿。2016年9月，毒舌观影团投入运营，覆盖70+城市。2016年12月，公司另外两个大IP——硬核肉叔和菊椒男孩投入运营。2017年1月，毒舌影视APP上线，在未推广的情况下累计安装量350W+。

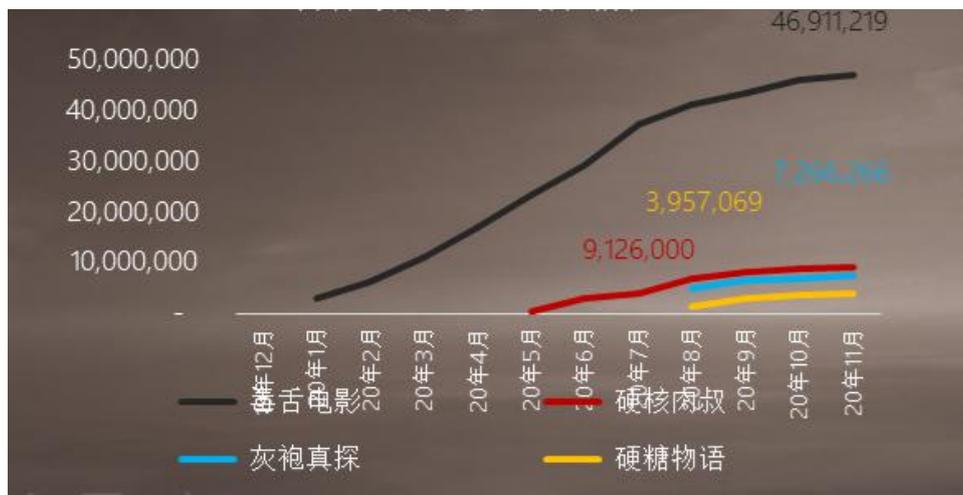
2017年6月8日，毒舌电影微信公众帐号被封。账号被封17天之后，又注册“sir电影”和“毒sir放映室”微信公众号，正常运营，并在影视类自媒体各大排行榜长期占据第一，自此重启了毒舌更加辉煌的篇章。2017年10月，荣获第六届中国创新创业大赛互联网及移动互联网行业成长组广东赛区第一名，全国赛区三等奖。2017年11月，举办华语电影11人影展，甄选近两届金马奖的优秀入围影片，所有影片导演主创出席分享。

2018年4月，毒舌pro上线，得到微信官方推荐。且从2018年开始，每年都会举办文娱大会，邀请业界大咖一起探讨，向更专业的角度进发。

2019年10月，重新开始的Sir电影用户突破300w+，平均每篇文章点击10w+，2019年12月，毒舌电影从微信微博转向抖音，抢滩已经趋于成熟的影视短视频。从零开始到现在全抖音粉丝量第五，总点赞量8.5亿，年总播放量至少在140亿，平均每天有200多万人点进毒舌电影的主页，仅仅用了一年。如此的成功，使得毒舌电影成为全网视频号博主心目中的“大神”，此外自孵的其他影视号，如硬核肉叔（927W），灰袍真探（838.5W），硬糖物语（407.8W），都取得了很好的成绩（如表3.1所示）。有如此成功的案例，加上优质的资源，于是在2020年7月中旬，毒舌电影的创始人何君开始创办短视频MCN机构“有好戏”。

<sup>1</sup><https://baike.so.com/doc/24050906-24633717.html>

表3.1 有好戏MCN自孵抖音账号矩阵粉丝增长情况



### 3.2 有好戏MCN的模式分析

有好戏MCN是以头部IP“毒舌电影”为驱动的MCN模式的范例；也是垂直内容联盟模式下影视垂类的代表；由于毒舌电影在图文时代就已经深耕微信微博，拥有大量的粉丝，同时也拥有自己的电商平台，另一方面，作为国内为数不多的专业影评账号，毒舌电影在市场上也有强大的号召力，所以有好戏MCN也是内容货架转型模式下比较成功的例子。有好戏通过自孵账号“毒舌电影”巨大成功带来的影响，自2020年7月底成立之后，在极大范围内聚合各方资源，目前旗下聚集了69位深耕各个领域的短视频博主，全网粉丝超2亿，播放量达百亿，整体估值过亿元（如图3.1所示）。



图3.1 有好戏MCN抖音星图数据

有好戏MCN八月入驻抖音，近一个月机构用户破1亿，抖音机构榜第3名（如图3.2所示），达人top榜上榜3人（如图3.3所示）。



图3.2 2020年8月抖音MCN机构榜



图3.3 2020年8月抖音MCN达人榜

9月有好戏MCN入驻快手和西瓜，10月在西瓜MCN榜第一（如图3.4所示），2021年1月，有好戏MCN在快手粉丝量破4000W，位影视类目榜单排名第一（如图3.5所示），top榜上榜5位达人，短时间内取得如此大的成就，研究有好戏MCN对于短视频MCN的发展具有一定的指导意义。



图3.4 10月西瓜视频MCN机构榜



图3.5 2021年1月快手MCN机构榜

有好戏整体运作模式可分为九个环节：达人挖掘——达人签约——博主规划——内容分发推广——平台资源对接——流量曝光和账号导流——商业变现——博主规划调整和奖励机制。

### 3.2.1 有好戏内部结构

#### 3.2.1.1 内容部

内容部是**有好戏**最重要的一个部门，用来孵化头部IP。公司自孵的每个IP都有专门的内容生产部门，如毒舌组，肉叔组等。内容部都是一群专业的短视频创造者，或者已经在短视频行业有足够经验的从业者，从选片，定稿，大数据算法，运营甚至配音，都由专业团队打造，形成了PUGC的模式，避免了大部分PGC优质内容跟不上，热点抓获不及时缺点。同时公司自孵的几个账号彼此独立，彼此竞争，创造了良好的发展环境。

#### 3.2.1.2 运营部

运营是短视频MCN行业里面极其重要的一个职位，运营根据影视垂类挖掘有潜力的达人；根据达人的用户画像以及自身的风格，帮助达人找准定位，定期给达人做复盘，从内容、粉丝、平台等方面给账号做优化调整。运营不仅要与达人一起推动账号成长，还需要分析市场，关注平台变化。运营最主要的工作是负责签约账号在

与有好戏MCN的合作平台，如抖音、快手、西瓜，全民小视频等全平台上流量的监控，分析各媒介账号的各项数据及信息反馈，对竞品产品进行跟踪、调查，优化账号运营和粉丝互动的内容形式，协助制作人对KOL短视频内容或节目复盘，提供多元分析角度和发展建议。

### 3.2.1.3 经纪人+市场+产研

经纪人主要负责达人的挖掘与签约，对内要对接达人的商务，对外要与市场和运营沟通，确保达人输出的内容满足广告主的需求和达人商业变现的顺利进行，还要根据达人的价值，以及星图的报价综合考量，提升达人的议价能力。

因为国内影视大部分资源都集中在北京，有好戏的市场部也设立在北京，主要负责客户对接，包括与广告主、品牌方、品牌代理方的商务对接，获取第一手资源。还要与经纪人对接，将资源通过经纪人，有选择的分发给旗下的达人。

产研部负责技术方面的事情，如毒舌电影APP，小程序等，因为不是所有的达人都能得到广告主的青睐，在抖音上不好接广告的达人也可以通过小程序来增加收入。其中有几个达人就凭借几条混剪的视频中添加了小程序的链接，获得了很大的收入。

## 3.2.2 有好戏MCN结构组成

有好戏MCN是一种以PGC+UGC为主，OGC（职业生产内容）为辅的结构模式。毒舌电影在发展的过程中，不仅作为PGC生产专业内容，更是作为影评界的KOL，拥有强大的市场号召力。一方面，毒舌电影个人的巨大流量可为旗下博主带来流量；另一方面，毒舌电影个人所积累的广告资源也将流入企业资源池，为企业带来稳定的客户源和利润源。此外，毒舌电影个人影响力也使得有好戏拥有强大的知名度、影响力和人才号召力。有好戏MCN从7月份开始，在不到半年的时间内签约了69位短视频博主，有百分之八十在抖音上是“百万级”达人。这些达人专注、深耕于影视各个领域，有像毒舌电影和硬核肉叔那样做各个类型电影的解说号，也有专做悬疑恐怖、青春甜剧、军旅题材的。每一个达人都背靠着不同圈层的受众人群，旗下众多达人的聚集形成了一个内容风格多元、受众面多元的聚合自媒体，全面渗透影视这个垂直领域，全网粉丝超2亿，占据短视频内容第一大阵营的位置。在毒舌电影头部IP的驱动下，在旗下签约的网红群体聚合自媒体的辐射下，塑造了更具生命力的有好戏MCN模式。

经笔者了解到，有好戏除了自孵的几个PGC，签约的大部分还是UGC，其中有学生，有程序员，有国企员工，还有军人，这些人大部分只是把短视频当做副业，不

能全部投入做短视频；而签入的PGC们有些比较成熟的，可以直接被广告主选中接单，但有些则摸不透平台的规则，抓不住热点，难以长期发展。在这种情况下，PUGC的生产模式能够结合两方优势，抵消两者的不足，并通过OGC工业化、规模化运作，实现效益的最大化。有好戏能够以OGC专业的内容团队和规模化的生产模式保障内容生产力，能够用毒舌电影头部PGC的影响力带动旗下UGC的成长，打造多元化的内容格局，以强大的商业资源、渠道资源等优势保障内容变现。

### 3.2.3 有好戏的运作链条

#### 3.2.3.1 KOL孵化

有好戏MCN在签约达人的时候，前期由于要迅速扩大影响力与商业版图的需要，虽然会在影视类目中首选抖音百万级以上的达人，但在后期也会重点挖掘有潜质且粉丝数量比较小的创作者，这部分达人相比于那些“百万达人”，具有可塑性和忠诚度。针对这部分达人，运营会在合作初期就达人的风格、内容进行整体规划，确保其在保持自己个性的同时，更适合平台与市场的需求。而对于已经有一定风格和影响力的达人，运营会给出建议，但不会过多地干预。

有好戏对于签约的达人，并不会以培养网红的形式进行模式化管理，而是以“KOL”的模式和目标对旗下博主进行孵化提拔。根据市场反馈和市场动向不断与博主进行沟通，共同对内容进行调整，巩固博主在所属领域的KOL地位，如果有及其优质的博主，还会和博主商谈正式签约，并且配备专业团队。在完成内容产出后，有好戏会统一进行多平台的内容分发与推广。在旗下新人博主通过内容的不断传播和账号的不断曝光，粉丝量达到一定的规模后，有好戏会为其接商业推广，帮助其实现流量变现。针对“原生”博主，有好戏会凭借资源优势进一步扩大其流量，增大博主的议价能力，增加博主的商业资源，帮助其更好地变现。实现变现并不是唯一的目标，流量也不是首要的指标。有好戏管理者曾表示对于“爆款”没有太多期待。

#### 3.2.3.2 设立奖励机制，精准扶持

有好戏并不奉行“流量至上”，而是更看重持续的内容生产能力，因此有好戏会设置相应的综合奖励机制，根据不同的流量等级，为博主设置不同的推广机制，并据此重新调整博主规划管理和内容建议，对博主进行针对性的建设性的管理。在有好戏的商业运作产业链中，品牌方或品牌代理方处于顶端位置。品牌方会直接与有好戏进行商务合作，或者将商业推广业务委托给第三方，由品牌代理方与有好戏联系对接，进行商务合作。在接到商业合作资源后，团队会将商业资源进行分配，

根据广告主需求和品牌方调性为其匹配合适的博主进行下一步的内容生产，并将广告主预算进行一定划分，与接受商务推广的博主进行利润分成。接受了任务的博主会进行内容策划，将选题、脚本等大概内容框架上传至有好戏内容团队，由有好戏内容团队进行内容方向的筛选调整，与博主一起敲定最终的内容形式，并一起完成内容创作产出。之后有好戏会将内容产品进行分发投放，根据内容产品特性与品牌调性选择不同的传播平台。有好戏和品牌方会与平台合作，平台方会提供平台专属的内容补贴并给予资源扶持，包括推广位置、专属权益、数据统计等。有好戏与平台之间合作密切，平台通过对有好戏进行扶植与帮助，能为其提供更多的流量以及更高效的宣发渠道，使机构可以将更多的精力放在内容的产出上，提高内容质量，同时优秀的内容也会为平台带来了更多的用户，从而形成良性循环。

### 3.2.4 有好戏的内容矩阵：多元化+精准发展

有好戏是一个聚合自媒体，而不是单纯的“网红”聚集地。有好戏旨在将旗下的新生博主培养为所属内容领域的“KOL”，或不断巩固强化“原生”博主的地位。有好戏的自媒体“矩阵”专注于年轻人，受众多是90后、95后，旗下博主年龄段从80后到00后不等。有好戏目前所涵盖领域包括影视、娱乐、美妆、才艺、二次元等，其中影视是有好戏的主要的内容领域。（见图五）



图3.6 有好戏矩阵IP账号

因为主打影视，所以不能和其他博主一样露脸，所以就要在内容上让内容观看者达到情感、情绪和兴趣的共鸣。目前，有好戏旗下博主和所创作的内容已遍布各

大平台，有好戏内容团队会根据不同的投放平台进行不同的内容剪辑，投放不同版本的内容产品。而大多数有好戏旗下的博主并非覆盖全平台，而是根据自身特性重点选择调性符合的平台深度发展，比如西瓜偏爱解说类账号，快手侧重影视混剪，有个达人做混剪的，在西瓜上怎么都推不起来，但是放在快手上却成了超级大IP，所以有好戏会依据各个平台不同的调性来发展旗下达人。

但依靠不露脸的影视号很容易固地自封，变现只能依靠影视类广告和平台的流量费，所以有好戏也在尝试发展其他类目，打造成功后就可以签约其他类目的达人。

### 3.3 以SWOT分析有好戏MCN

SWOT分析法，即态势分析，原理就是将研究对象密切相关的优势、劣势、机会和威胁列举出来，通过分析得出结论<sup>1</sup>。其中S代表（strengths），W代表（weaknesses），这两个都是内部因素；O代表（opportunities）、T代表（threats），这两个是外部因素。SWOT经常用来分析企业，具有一定的决策性。

#### 3.3.1 优势（S）

##### 3.3.1.1 头部IP号召力强大

作为以头部IP为驱动的MCN，毒舌电影这个大IP是有好戏MCN得以快速壮大的原因之一。首先，毒舌电影在业内的口碑以及一年内取得巨大成就，使得有好戏拥有强大的知名度、影响力和人才号召力，也让经纪人在签约的时候更容易取得达人的信任。笔者实习的几个内，发现虽然好多人对MCN不了解甚至因为之前加过MCN有不太愉快的经历，但听说是毒舌电影所属的MCN，都能首先放下戒备。其次，毒舌电影个人的巨大流量可为旗下达人带来流量；另一方面，毒舌电影个人所积累的广告资源也将流入企业资源池，为企业带来稳定的客户源和利润源。

##### 3.3.1.2 深耕影视领域，增强用户黏性

互联网时代，短视频用户对内容的需求愈发垂直化、细分化，因此垂直深耕正是增强粉丝黏性、提升转化率的突破点。在MCN行业里，无论是何种变现方式，本质上都是将粉丝转化为流量，因此终究依赖用户黏性<sup>2</sup>。

对于有好戏MCN，因为公司自营的短视频账号是关于影视类的，所以一般前期签进来达人也是影视类的。因此在影视类目的短视频MCN行业内，有好戏能够根据账号的用户画像，在视频制作、平台分发和商业变现上更加精准地运作，在粉丝转化率

<sup>1</sup>董旭，王凯，孙雪娇. 广告策划运作[M]. 中南大学出版社. 2014. 7

<sup>2</sup>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.

上更具优势。

### 3.3.1.3 专业化制作，充当平台把关人

短视频的发展与成熟，使用户对于内容的质量要求也越来越高，在这个内容为王的时代，只有持续不断的输送优质的内容才能够站住脚跟。由于签进来的创作者大多还是以UGC为主，无论从内容还是运营方面都有欠缺，有好戏会从专业的角度根据达人的用户画像，达人本身的风格以及平台的调性进行包装与策划，吸引用户的注意力<sup>1</sup>。

同样在人人皆可成为UGC的时代，有些创作者为了博眼球，频频出现低俗暴力等内容，专钻法律空子，游走在“灰色地带”，同时基于算法运行的短视频平台规不能及时发现，平台和内容把关人席位一度缺失。有好戏MCN机构对内容有明确的要求，因为打擦边球的视频就算很火，也很难接到商单，所以有好戏MCN会严格把控质量这一关，提升短视频的价值，形成了内容市场的自我把关与自我监控<sup>2</sup>。

### 3.3.1.4 更好的跨平台联动传播

相比于国外You Tube一家独大，我国短视频平台复杂多样，不同的平台对于视频的内容和传播特点也不一样。有好戏MCN作为已经成功孵化出几个大IP的机构，会比达人更加了解不同平台的差异点，将不同剪辑风格的视频内容接入对应属性的平台中，帮助平台和内容方实现精准的对接。比如同样是影视类的账号，西瓜更愿意让解说类的账号入驻，而快手和全民小视频则更青睐于混剪类的账号。再比如一般解说类的账号都会把一个电影分成三个短视频解说分发，为了美观，在抖音上达人都会选用三联屏做封面，而快手是双联屏推广页面，所以做解说类的账号必须三个视频都做成一样的才会得到更高的推流。

同时，个人传播效率较低，全网分发频道比较分散，有好戏MCN能够整合跨平台资源，实现快速多渠道分发，将信息分发面向更多元的平台用户。

### 3.3.1.5 最大范围让利达人，提高忠诚度

相比于国内大多数与达人签订霸王条款的MCN不同，有好戏MCN会最大程度的让利给达人。笔者在实习期间听过很多MCN机构对达人的不平等款项，有一家机构甚至会将旗下达人生产的内容用低价收购，高价转卖，强制参与达人创作，达人彻底丧失主动权，想退也会面临巨额赔偿，而这些条条框框主要是对那些中尾部达人，可

<sup>1</sup>赵惠芳. 海尔官方微博以用户为中心的运营策略研究[D]. 河北大学, 2017.

<sup>2</sup>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.

以想到这部分达人的被动。而有好戏在一开始签约的时候就会说账号的所有权还是达人自己所有，达人需要的话机构可以提供建议，也允许达人接私单，只要不与公司的商单冲突即可。而且公司只会对自己给到大人的商单分利，对于达人直播、带货等获得的收益都不会参与分成。

而且有好戏前期还会免费帮达人在除抖音之外的其他平台进行推广，达人发的视频都会得到流量扶持，一直把号做起来才会参与流量分成。

### 3.3.2 劣势 (W)

#### 3.3.2.1 有好戏MCN市场处境被动

有好戏MCN虽说在各个短视频平台都已经处于影视垂类的第一梯队，但大部分短视频MCN面临的被动的在有好戏身上也存在。首先市场部单独分设在北京，有好戏MCN对于市场上的单子只能被动的接受；其次，影视类账号相对门槛较低，尤其对一些混剪号来说，只需要一部电脑，会简单的剪辑就可以完成。入局者太多已经趋于饱和，况且每年上线的电影和电视剧就那么多，根本喂不饱这些达人；最后，制作稍微大一点的电影广告主，都会直接去找那些自己单独做的头部达人，就算是找上机构，也只会选占比只有2%的头部达人，导致中尾部达人始终接不到单，达人流失率高。如果说电影电视剧还有市场可以提供商单，那公司签约的动漫号和综艺号就只能拿来充人数了。甚至MCN机构之间还会询问有无多余的商单。

#### 3.3.2.2 中部达人流失严重

对于达人方，有好戏MCN的合同对于达人没有约束力，达人出走的现象屡见不鲜，而且为了拉人头，经纪人在签约的时候也会夸大其词。虽然机构都会把福利基本都让给达人，但达人加入的目的只有接单变现。签进来的有几个头部达人会认为加入机构还不如自己单干挣得多，纷纷出走。而且对于做到顶级的那群达人，他们对于好不容易培养起来的中部达人，又面临着数量众多，资源分配不均以及被竞争对手挖墙脚等问题。达人的流失是整个MCN机构普遍面临的痛点。

#### 3.3.2.3 尾部达人难以割舍

虽然机构签的大部分是百万级的号，但也有一些小号签进来。有好戏之所以要签约这么多达人，也是和平台的政策以及扶持分不开。有好戏规模较大的达人矩阵和全网粉丝量是机构与其他平台谈合作时的底气。有好戏的挖掘达人的时候，有个重要的考核点就是该达人最近十条视频的播放量，所以有好戏MCN不会为凑人头而去签那些尾部达人。但短视频行业想要一直维持高流量，在没有政策的补贴下，靠个

人力量很难做到。这些达人一直扶持不起来，但又必须依靠签约人数和总粉丝量才能获得平台补贴。

#### 3.3.2.4 头部“爱惜羽毛”，无法推荐引流

一般来说，以头部IP驱动的短视频MCN机构都会通过头部IP的引荐或者导流，提升其知名度，比如Papi酱就为旗下的Bigger研究所带来了百万粉丝。而作为有好戏MCN的头部IP，毒舌电影却从未给旗下的其它达人引流推荐。其中原因主要公司只想把毒舌电影往权威发展，除了内容，毒舌可以说“十指不沾阳春水。”公司自孵的其他账号，也都可以拿来测试直播教学、直播带货等，毒舌电影只负责做行业领头羊。这样就导致公司有些也很厉害的达人，离头部就差一个推荐引流的机会，但最终还是靠花费更多的人力财力去培养，甚至被其他竞争对手挖走。

### 3.3.3 机会（0）

短视频MCN的发展离不开平台的合作与扶持，自抖音牢牢坐上短视频头把交椅，对短视频MCN机构开始“冷处理”。但国内不同于国外只依赖You Tube一家平台，抖音不仅有快手紧紧在后面追赶着，还有其他短视频平台在虎视眈眈，抖音的冷处理也给快手等其他平台给了机会<sup>1</sup>。因此笔者将以快手和有好戏MCN合作的为例，以窥探目前MCN与平台之间的互利共赢。

#### 3.3.3.1 有好戏MCN机构提供内容

在短视频MCN机构大量出现之前，内容生产者呈现分散化特点，快手微博一类的内容平台要对内容创作者进行专业规划和监督生产是存在一定难度的。MCN机构的出现为解决这一困难提供了便利，最直接体现在内容的持续生产和管理的成本降低两个方面。

内容是平台得以持续发展的基础，用户是平台生存的“衣食父母”，有了内容才能留住用户，这一准则被每个内容平台奉为圭臬。

#### 3.3.3.2 快手平台提供资源

##### ① 推流

有好戏MCN做为快手影视垂类第一梯队的机构，快手与有好戏的简单粗暴，就是推流。一开始的合作中，会给有好戏旗下的达人每条5-10W的流量，而且对可扶持的达人的要求也比较低，基本机构旗下的达人都是可以进入。

有好戏签约的达人都是抖音上比较成功的，对于快手基本都是零起步。推流无

<sup>1</sup>刘红艳. 浅析如何提升短视频平台的传播效果 ——以抖音短视频为例[J]. 新闻传播. 2018(9).

疑是在给达人们养号，如果达人能抓住机会，号就很容易起来。笔者在有好戏实习的三个月内，有五个达人就为零做到了百万级。达人只是将视频分发到快手，就可以赚取流量费，根据达人的粉丝量、视频点赞率、评论区活跃度等等计算流量费，据笔者统计，只是这五位达人一个月就能给公司带来超过10万的流水。

#### ②加V认证，误判打捞

快手对于作品抄袭评判的标准非常严格，只要有被判搬运的就会进小黑屋，账号限流一个月才能出来。这是快手算法机制的错误，据笔者实习期间的统计，大部分被误判都是因为素材不足，达人只能在有限的素材里面进行二次创作，因此发布较晚的达人大多都会被判抄袭或者搬运。但是有好戏MCN的工作人员可以直接联系快手官方进行打捞，除此之外，对于有好戏旗下的达人，快手官方都会帮助这些达人加V认证，减少被系统误判的机会。这对于快手创作者无疑是一个很好的福利，因为一般那些散落在快手的达人想要申请认证是很困难的，对于账号质量，粉丝量都有严格的要求，就算达标，也很难申请成功。

#### ③赠送流量包

快手官方每个月会根据合作短视频MCN的综合评定发放流量包，机构人数越多获得的流量包也会很多。有好戏再根据达人在快手的发展及潜力，或者对新加入的优质达人的一个鼓励，选择性的进行分发。

#### ④活动优先权

快手在2020年新开发一个功能，就是通过几个有影响力的大号直播电影或者电视剧，开辟新的直播通道。该功能一直处于内测的状态，但对于有好戏MCN在快手的头部达人，快手官方给他们会开通直播电视剧或电影的权限，达人只需每天点开直播即可，通过直播收获涨粉和打赏。

### 3.3.3.3 有好戏与快手的共赢

对于有好戏来说，与快手的合作无疑是很有利的，当抖音上的商单不足以分给旗下达人，且无任何政策补贴，尤其去年抖音严厉打击达人对其他平台在评论区进行引流，可以说堵住了80%影视号达人的变现道路。在机构里赚不到钱，前期达人出走的事情时常发生。这时候快手的补贴无疑是机构留住达人的机会，因为快手是依据流量变现的。其实刚开始达人也没有太过于关注快手的发展，只有几个也清楚在抖音无法实现变现的达人配合。经过前期和快手艰难的合作后，终于有几个达人逐渐有了起色，其中有个达人在国庆期间疯狂涨粉70W+，收益2W+，达人们才纷纷转投

快手。而且对于短视频行业来说，好多号都是由机构统一培训出来的，大家都在一个圈子里，消息传播很快。机构内的达人纷纷转投快手，甚至有好多机构外的达人直接找到经纪人那儿商讨签约。不仅维护住机构与达人的关系，还打通了快手这儿的影响力。以下是笔者整理的2021年2月快手与有好戏间的合作及成果。

- a. 获取快手春节档医疗片活动
- b. 独家参与吉祥如意（大鹏老师坚持做导演）活动话题，获取近千万流量
- c. 参与快手独家宣发短片活动大御儿，收益1.2w元，获取3千万流量
- d. 超过80%的达人参与2020年影视这一年活动
- e. 快手MCN影视垂类机构排名第一
- f. 获取吐槽/推荐春节档影片活动参与邀约机构，获奖的80位达人里有有好戏MCN就有15位，奖金高达20w
- g. 优先获取春节档经典回顾大片活动，达人参与比例占平台机构第一，保底8000w流量
- h. 优先获取东北乡村爱情故事，我的姐姐，合约伴侣等宣发活动……

对于快手平台来说，显然他们的扶持打开了他们新开发的影视板块，单从有好戏一个机构来说，就为他们带来上亿的播放量，甚至好多达人现在专做快手板块。除了有好戏MCN自孵账号，还扶持出辛巴追剧，布鲁电影等头部达人。大量优质创作者进入，流量池的聚集，都使得快手加快发展。

### 3.3.4 威胁（T）

#### 3.3.4.1 变现太单一

虽然垂类可以黏住粉丝，但变现渠道也成了垂类MCN最头疼的问题。大多数短视频MCN都是依靠广告变现，有好戏MCN作为影视垂类的机构，一般只能借助影视的广告来变现，加上广告业本身也波动极大，所以广告类网红的天花板清晰可见。再加上视频号都是不露脸的博主，很难乘上直播这股风。

#### 3.3.4.2 过于依赖平台（流量）

从有好戏MCN在抖音和快手两个平台上的运营就可以明显看出短视频MCN对于平台补贴的依赖。有好戏到后期，除了能接到单的少数达人，其他达人都纷纷转战快手。如果没有快手、西瓜等平台的扶持，有好戏的达人出走率肯定更高，而且早期出走的达人也存在在行业内恶意抹黑的现象，加大了经纪人签约的难度。

由上可以看出，有好戏尽管已站在影视垂类第一梯队，但和其他短视频MCN机构

一样，处境很困难，只能依靠市场和平台，不能自主发展。广告驱动的商业模式受到挑战意味着，创作者的收入常常达不到预期，那些并非最“红”的创作者越来越感到他们不能获得应有的关注。一般而言，MCN只会投资创作者中的前 2%至 5%，剩下的其他人所获得的支持极为有限。原因很简单，有好戏MCN需要利用头部网红庞大的粉丝群与主要广告客户讨价还价。最重要的是，随着平台的成熟、传统机构和媒体公司的加入以及网红的成长，数字化创作者对中间人的需要在减少，一些网红开始感觉越来越难以证明与MCN签约的合理性。MCN签约那么多达人，只是为了获得哪怕一小部分广告收入。这样一来，MCN 公司无法提供一对一的分析支持，当然也不能提供创作者所需的品牌支持。

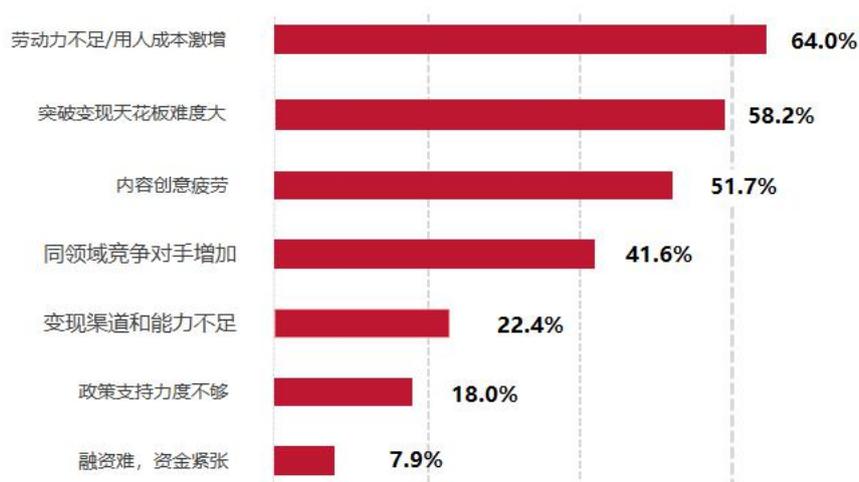
有好戏应该尽快拓展其他垂类，并且可以依靠自己的专业性与影响力，开设真人影评类的账号，头部达人带货甚至进军娱乐圈已经屡见不鲜，有好戏应该抓住这个机会，才能变被动为主动。

## 4 国内短视频MCN面临的困境

### 4.1 人才流失严重，“经纪人”变“保姆”

据《2020-2021中国MCN行业发展研究报告》显示，在受访的短视频MCN机构中，劳动力不足/用人成本激增以64%的占比被认为是如今短视频MCN机构面临的最大的问题（如表4.1所示）。其实不难理解，短视频和MCN都是新兴行业，人才紧缺。尤其是短视频MCN还在不断探索本地化的发展模式，专业人员较少。再加上短视频MCN要想扩大影响力，一般会选择签约头部达人，或者自孵KOL，不管是哪种，都需要配备专业的团队进行运作。量级越大的达人，团队数量也越大，比如美one就会配备100多号人围绕李佳琦一个人运转。而如果机构里同时有好几个头部达人，由于内容、风格和所在垂类等不一样，每个都需要独立去运营。

表4.1 MCN机构面临的最大的问题



同时，好多顶级达人基本都已经自己开工作室单干了，还留在MCN机构的头部达人，要么公司“倾其所有”将其留住，要么已经成为公司的股东，短视频MCN受制于顶级达人的事件在行业里已经屡见不鲜。

相比于头部达人，腰部达人在数量和运营成本上的优势成为各大短视频MCN机构争抢的对象，此类达人也是短视频MCN机构中数量最多的一类。从前期海量挖掘，到中期签约，再到后面资源流量扶持，每个达人身上都会耗费很多的财力物力。但头部达人的资源垄断，以及MCN机构未达到这些腰部达人的需求，再加上行业竞争者抛出的橄榄枝，这些达人很容易流失，总体来说，短视频MCN机构的处境很被动，原本

充当的经纪人角色，结果反倒服务于达人，成了保姆。

同时，广电下发明文规定，商家或者个人开通直播带货服务需要做到人、证、号三项统一。这无疑是对MCN行业内“铁打的账号，流水的网红”的游戏规则的颠覆。其实一开始，短视频MCN和平台一样，对达人有一定的约束力和话语权，但这项政策无疑让短视频MCN机构处于被动的局面，面对本来流失率就很高的达人，更是束手无策。

## 4.2 直播兴起，短视频MCN重新洗牌

### 4.2.1 中尾部短视频MCN陪跑

最开始，短视频MCN机构的变现一直依赖广告，并根据网红的属性制定相应的变现渠道。2020年疫情催生出“宅家经济”，短视频+直播的模式迅速发展，成为行业的新动向，网红经济下，带货直播成为人们日常生活的一部分。据统计，网络红人粉丝群体规模已达7亿人。短视频MCN的从业者迅速捕捉到这一点，纷纷开始转型，MCN从内容制作和运营，突然摇身一变成了选品卖货的，有媒体统计过抖音的头部账号发现，入局直播带货的超过57%。

虽然直播电商如此火爆，但是根据《2020年中国MCN行业发展研究白皮书》数据显示，2020年MCN行业重点营收布局比例中，电商变现的业绩尚不达50%。，所以换个角度来说，短视频MCN的转型，更像是一种无奈之举。而短视频MCN赖以生存的广告，在直播带货的横扫下，整体预算大打折扣，相关资料显示，今年广告营销的预算总体降低20%至30%，甚至有些品牌大幅度缩水60%。

2020年兴起的直播带货，可谓是“出道即巅峰”，越来越多的明星也加入直播浪潮，以前为人所不齿的直播成了业界的“香饽饽”。然而，李佳琦或者薇娅的神话很难复制，对于缺少“当家”主播的中尾部短视频MCN来说，这个浪潮几乎能直接将其淹没，就算能培养出自己“当家”主播，拥有更高资源的头部短视频MCN机构也会挖墙脚，提供不了更好的发展，这些达人纷纷出走，中尾部机构只能是给他人做嫁衣。

### 4.2.2 内容人才缺失，UGC逐渐消费主义化

直播带货的出现，不仅重洗了商业市场，也对短视频赖以生存的优质内容带来不小的冲击。在直播电商出现之前，内容=粉丝=流量=商业变现是一条不变的真理，短视频MCN要想长期发展，必须持续输出优质内容。但国内专业人才本来就少，好的创意被不停地抄袭，换汤不换药，渐渐已审美疲劳，尤其直播电商带来的巨大缺口，

MCN纷纷设立直播岗位。有报告显示，有高达60%的MCN新增直播岗位，剩下专攻短视频与图文的寥寥无几。

而根据智联招聘的数据显示，在2020年复工以后，与直播相关的岗位招聘职位数在短短一个月内同比上涨83.95%。内容直接与商品挂钩，优质的内容成了一个广告宣传片。

有学者认为“网络时代，文化的走向将是大众化、全球化、多元化、个性化。”<sup>1</sup>。而如今短视频的内容也越来越向工业化方向发展，“MCN机构以工业化的生产方式组织视频生产在选题策划、脚本创作、拍摄、剪辑等各阶段实施专业化分工、标准化制作和流程化管理，最终实现大规模、专业品质的视频供给”<sup>2</sup>。这样流水线的生产虽然可以保证视频的质量和更新速度，但却也陷入千篇一律的境地。UGC时代高呼的“用户的时代到来”，还是变成了空谈。

#### 4.3 行业马太效应加剧，泡沫经济堆砌

马太效应是一种强者愈强、弱者愈弱的现象。1968年，美国科学史研究者罗伯特·莫顿（Robert K. Merton）提出这个术语并把“马太效应”归纳为：任何个体、群体或地区，在某一个方面（如金钱、名誉、地位等）获得成功和进步，就会产生一种积累优势，就会有更多的机会取得更大的成功和进步<sup>3</sup>。

其实不难理解，这是个赢家通吃的社会，就像很多人知道世界第一峰是珠穆朗玛峰，却鲜少有人知道世界第二峰。

据《2020-2021中国MCN行业发展研究报告》显示，短视频MCN在2019年有很多新的入局者，他们来自不同的领域，有着不同的入局目的。各大平台传统企业为拓展业务版图，纷纷投资短视频MCN；传统媒体如电视台、传统影视娱乐公司等，受到新媒体的冲击，转型成立MCN；一些品牌企业在内部成立MCN部门，一方面增加内部工作职能，另一方面能够服务于行业；此外明星、名人，如小沈阳、周洲等，为完成转型，发挥资源优势，成立自己的MCN公司<sup>4</sup>。短视频MCN这个赛道上挤满了各行各业的人，“蛋糕”越做越大，却没有相应的“盒子”去承载。短视频MCN的话语权还是掌握在少数拥有头部IP的机构中，中尾部机构只能陪跑。

同时，马太效应不仅存在于机构与机构间，更存在于机构内部。无论是拥有李

<sup>1</sup>江潜. 数字家园:网络传播与文化[M]. 上海: 复旦大学出版社. 2001:26

<sup>2</sup>于炬, 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.

<sup>3</sup><https://baike.so.com/doc/2245012-2375340.html>

<sup>4</sup>《2020-2021中国MCN行业发展研究报告》

佳琦的美one，还是以薇娅为中心运转的谦寻文化，一人撑起一个机构的例子已经屡见不鲜。品牌资源无限度向头部主播倾斜，李佳琦和薇娅很难复制，由于人设、流量标签等难以复制，打造头部IP成为不确定的小概率事件，此外短视频MCN对达人的附加值主要体现在商业化、运营等方面，而这些功能替代性高。短视频MCN如何摆脱对头部IP的依赖，用新的方式方法复制腰部达人，是整个行业都面临的巨大难题。

虽然短视频MCN热度不减，一直呈现倍数增长的趋势，但其实从2020年开始，MCN就已经渐显疲态了。先是11月份，“如涵”在经历各种退市传闻后，终于宣告退市，而一年半前的如涵控股还站在纳斯达克上市钟前，风光一时无俩。一个月后，尚纬股份宣布终止收购星空野望。根据相关研究，2017年是短视频MCN融资元年，而2019年，国内MCN融资金额大幅度下降，对比2017年，下滑超过78%，截至2020年中下旬，行业内只有15起融资，而且资本市场更加青睐于投资头部短视频MCN机构，中尾部机构只能在夹缝中生存。

#### 4.4 平台扶持减少

国内短视频MCN出现伊始，微博首先推出对MCN的扶持计划，之后以抖音和快手为代表的短视频平台也加入此行列<sup>1</sup>，彼时，平台对于短视频MCN的态度即宽容又友好，一时间巨大的UGC和PGC涌入，不仅推动各大短视频平台迅速扩张，尤其是抖音和快手已经占据大壁江山，同时也推动短视频MCN这个行业的发展。这个时候的平台对于短视频MCN来说，无疑是个温床，不仅有超多的补贴红利，对内容审核以及入驻门槛要求也比较宽松。

只可惜，这种互助互赢的局面并没有维持太长时间。如果说直播带货给很多机构造成了躲不过去的降维打击，那平台突如其来的“冷落”则成了压死骆驼的最后一根稻草。

以抖音为例，在抖音刚起步的时候，为了在资源战中获取优势，抖音推出了大规模的补贴政策招募达人，吸引了众多闻风而动的“淘金者”，大批中小型MCN机构扎堆入驻。

然而，随着入局者越来越多，尤其抖音稳坐短视频平台第一把交椅后，一改之前的积极招募，补贴也变得微乎其微。有报道称抖音正试图去娱乐化，尤其各类垂直化信息的大量涌入，降低申V门槛，提高外链佣金，新的激励计划……种种迹象都在表明平台在MCN面前的姿态在渐渐放高，这也让曾经在抖音上轻易便能风生水起的

<sup>1</sup> 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.

机构与网红们无奈地挣扎在算法与推荐的旋涡里<sup>1</sup>。

不仅减少了补贴，抖音还提高了短视频MCN机构的入驻门槛。无论从达人数量还是内容生产方面，都将一些小机构拒之门外。现在抖音就是里面的机构单打独斗，外面的机构望门而叹。

#### 4.5 唯“关注度”而论，短视频内容价值观缺失

“根据媒介经济学的理论，媒体收入来源于两次售卖，即先以内容吸引受众，然后将受众的注意力出售给广告商<sup>2</sup>”在这个“眼球经济”时代，一些生产者冒险进行高风险行为或以挑战社会公序良俗、道德法律以及审美或审丑极限为主要内容，为获得流量，无所不用其极，低俗、打灰色地带的擦边球屡见不鲜<sup>3</sup>。

那个15年不涨价，只卖3元的山东“拉面哥”程运付，凭借让有困难的人都吃上饭这一朴实的愿望，以及经常挂在脸上淳朴的笑容火爆全网。然而走红后的“拉面哥”生活被彻底打乱，摊位上不在是那些需要这三元钱解决温饱的客人，而是挤满了各种围拍的人，多的时候竟然200多人。这些跟拍拉面哥的人里，大部分人都是为了蹭热度、拍视频，自己赚取流量。甚至有人见到拉面哥后，还强迫他读自己准备好的广告词。这些虽说还能勉强接受，但那些穿着奇装异服、用无下限的直播蹭“拉面哥”热度的“妖魔鬼怪”实属无法忍受，更有甚者甚至直播“卖身葬父”等戏码，祥和的小摊变得乌烟瘴气。元宵节当晚，家里十几平的堂屋被十几位自媒体主播霸占，为了躲清静，“拉面哥”不得不跑到亲戚家睡个囫囵觉。2月27日，拉面哥压根连集市都不敢去了，在外面躲了一天<sup>4</sup>。这幅景象不由得让笔者联想到前几年的“大衣哥”。善良朴实的他们只想做好分内的事，却被不怀好意的人们利用传播不符合社会主流价值的内容。

2020年4月的“窃·格拉瓦”事件，众多短视频MCN公司试图签约因“打工是不可能打工的”言论而走红网络的周某，招致了不少媒体和网友的批判。这既反映了现在网络审丑文化的放纵，也反映出尾部MCN机构的生存困境以及试图追求畸形流量的投机做法。

同时网络世界短视频内容知识产权的保护意识与行为还有待加强，而相关的法律法规以及制度规范正在加强建设中，这就为不法分子抄袭、造假提供了便利。另

<sup>1</sup><http://column.iresearch.cn/b/202012/903859.shtml>

<sup>2</sup>舒咏平. 广告心理学教程[M]. 北京: 北京大学出版社. 2004. 9, 98

<sup>3</sup>郭启东. 关于网络直播平台的若干思考[J]. 视听, 2018(7):143-144.

<sup>4</sup><https://www.zhihu.com/question/447211049>

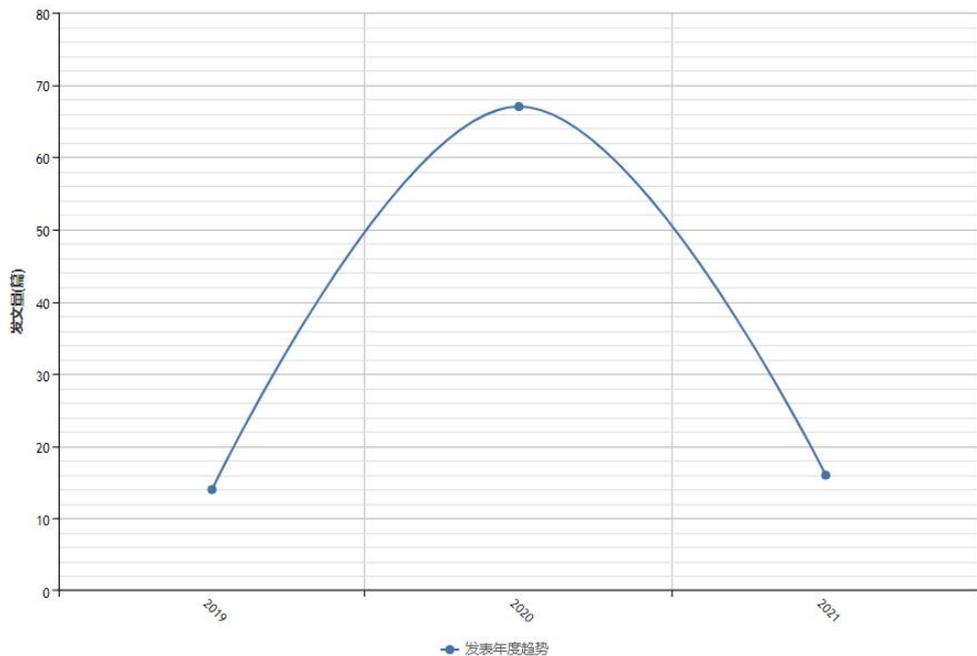
外，拥有大量粉丝的生产者有着鼓动社会情绪、引导公众舆论的力量。一旦内容生产者本身价值观念有偏差，或者对社会事件的立场错误，借助互联网的影响力，就会形成一股看不见的洪流，冲垮社会公德与法律构筑的围墙，危害到普通大众的利益。

## 5 国内短视频MCN发展对策

### 5.1 传统媒体加入，为短视频MCN赋能

近两年，受到新媒体冲击的各大传统媒体，也将目光纷纷投向短视频MCN，笔者对中国知识资源总库CNKI进行文献检索。截止2021年3月，在新闻与传媒分类中，以“MCN”为主题，“广电”为篇关摘进行检索，检索出97个结果（如表4.1所示）。

表5.1 2019-2021（3）知网查询MCN结果



数据来源：中国知识资源总库CNKI

从2019年开始，研究热度急速飙升，在为数不多的关于MCN的研究文献中，关于传统媒体的就占了近一半。2018年开始，湖南娱乐频道、黑龙江广电、浙江广电、山东广电等率先在短视频MCN领域上布局，央视、无锡广电、浙江民生休闲频道随即跟上。无论是国家级、省级甚至是县级，都积极向短视频MCN靠拢。对于媒体而言，这也是一个将区域性内容推向全国的绝佳机会。何况传统媒体做MCN机构，有先天的优势。

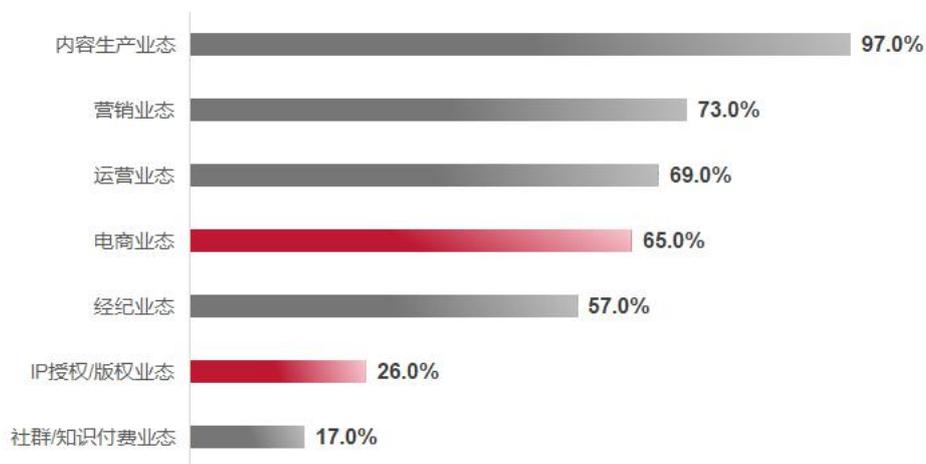
马东、罗振宇是第一批从传统媒体“下海”的人，现在已经成为新媒体行业里领头羊。首先作为电视台，拥有庞大繁杂的资源，且还未开发，因此有较大的潜力。此外，MCN在行业的口碑急转直下，很多人已经不太信任MCN，加上行业内鱼龙混杂，内容安全质量不过关。而在传统媒体的信誉背书下，还可以为平台提供“安全内容”，从而得到平台支持。

2020年还火起来两个团队，一个是“硬核外交团”，这些人代表着国家，向我们传递了正确的价值观和价值取向。还有一个是“央视boys”，异于平时的严肃样子使他们成了微博热搜的常客，成功走入KOL的行列。疫情期间，人民日报在快手和抖音等平台发布的内容，每个都是百万赞。随着正规军进入短视频MCN行业，必定迎来新的机会。

## 5.2 行业需整改，细分领域仍有大片蓝海

虽然2020年爆火的直播+电商，将一直以来奉行内容为王的短视频行业打的措手不及，但是根据《2019年中国MCN行业发展研究白皮书》中指出，MCN只是一个代名词，主要以“七大业态”的形式经营发展。而《2020-2021中国MCN行业发展研究报告》显示，透过2019年持续数据跟踪发现，MCN机构的经营模式保持在七大业态的范畴。从该报告中得出，内容生产占比97%，近乎所有的机构还是围绕内容生产，但相较2018年，MCN行业的电商和IP 授权/版权业态有所增长，所以短视频MCN可以慢慢开拓这方面的资源（如表4.2）。

表5.2 2019年MCN机构业务形态分布情况



同时，该报告还指出七大业态存在的问题。内容生产业态：变现速度慢，且很难找到符合自身的品牌栏目；运营业态，重视广告变现，变现模式单一；营销业态：对整合营销能力要求高；电商业态：若供应链做重，资金占用严重；经纪业态：变现速度快，但利润率较低；知识付费业态：粉丝沉淀量级小，线下专业变现；IP 授权业态：前期投入大，内容变现低。所以短视频MCN的发展已暴露出种种问题，整改是MCN继续存在的必须做的事情。

同时，由于门槛较低，美妆、时尚、生活类领域已然成为红海，大批 MCN 机构

扎堆聚集，市场高度饱和，竞争十分激烈，而门槛稍高的科技、知识、时政等领域是尚待挖掘的蓝海<sup>1</sup>，具有较高的商业和市场潜力，短视频MCN机构可以从这几个方面入手，填补垂直领域的空缺。

### 5.3 全国MCN机构整体“南下”，大片市场有待挖掘

基于电商的快速增长，依托南方城市的成本与供应链优势助力MCN机构迅猛发展，全国MCN分布因此“南移”（如图4.1所示）。

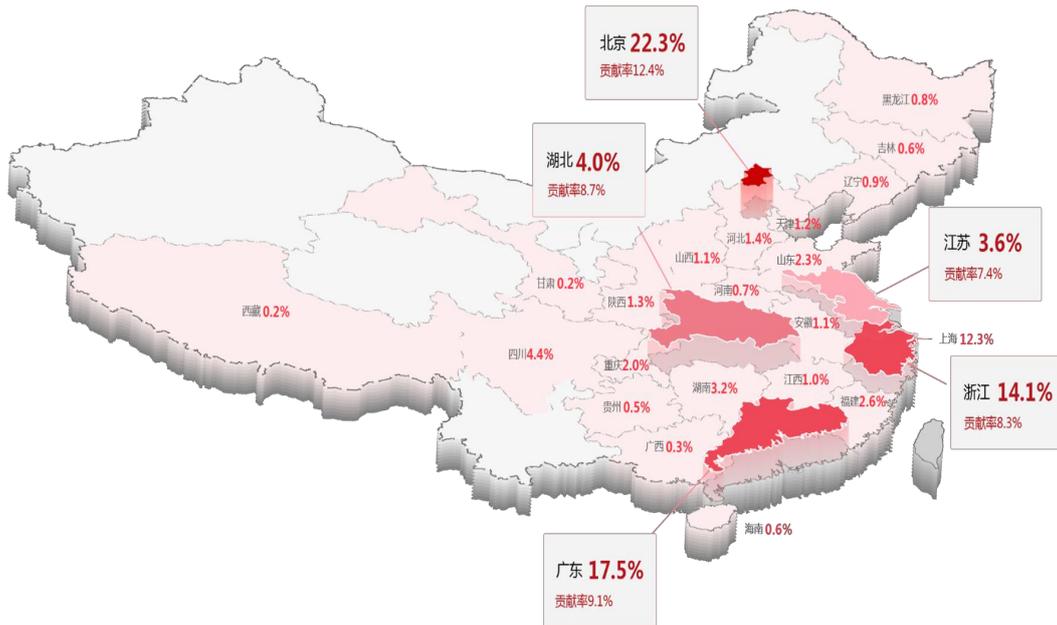


图4.1 MCN机构分布占比

由上图可以看出，资本只集中在南部个别省份，而全国还有大块未开发的区域，尤其是西部地区。2020年11月，一个只有几秒的短视频让丁真这个20岁的藏族小伙火遍全国，也让人们发现了这片未开发地方的巨大价值与发展方向。

成名之后的丁真被保护的很好，没有像其他网红一样签订机构，而是签约四川省甘孜州理塘县文旅体投资发展有限公司，进入国企，作家乡四川理塘的旅游形象大使，同时他也开通了自己的抖音号“理塘丁真”。截止2021年3月，已有775W粉丝。丁真走红的两周内就上了8次热搜，由于多数网友误以为丁真是西藏的，还引起了一股“全国邀请丁真”的浪潮。

丁真所在的甘孜理塘县本是全国有名的贫困县，随着丁真的走红，理塘的搜索指数比国庆期间翻了四倍。他的小马“珍珠”，神似郑伊健的舅舅都成了理塘的新IP，甚至网友给他造了一个新词“甜野男孩”。最近甘孜局文旅局局长刘洪也突然

<sup>1</sup>论短视频MCN机构发展的瓶颈与优化——以抖音为例 - 知乎 (zhihu.com)

爆红网络，成为甘孜的另一个文化IP，刘洪也在2021年3月25号，以“甘孜文旅局长”为名入驻抖音。从丁真的抖音名字以及刘洪的抖音名字，都能看得他们的的本意是拉动当地经济发展。

这样的模式，既拉动当地经济，又可以填补这些地方短视频的空缺，这或许可以为之后短视频MCN的发展带来建议，由上表可以看出，短视频MCN的分布几乎与胡焕庸线一致，胡焕庸以南的短视频MCN的发展已进入厮杀状态，短视频MCN可以利用胡焕庸线以北的人文历史，开辟一条新的发展模式，吸引资本进入。

#### 5.4 B站“出圈”，开辟双微快抖外平台

2020年，一个“后浪”，将B站拍到人们面前，退去二次元的外衣，业内人士发现B站具备高质量内容、高价值用户，且凭借丰富的内容类别、高质量的内容产出、高粘性的用户及价值获得短视频MCN的一致看好，搞笑、美食、游戏、美妆等内容是B站的强势垂类，平均订阅数130 W+，这也是各大平台比较受欢迎的内容类别，除此之外，与别的平台不同，学习、科普、虚拟IP、鬼畜类视频在B站同样拥有较大的关注体量，甚至部分类别有“出圈”之势，这是B站的特有优势。

虽然双微快抖仍然是行业内争抢的平台，据相关数据显示，B站虽然在MCN机构重点运营平台比重只有4%，但机构却普遍看好其潜力，B站势必成为新的短视频平台争夺之地，抓住这个新起的平台，才能掌握住下一个风口浪尖（如图4.2）。

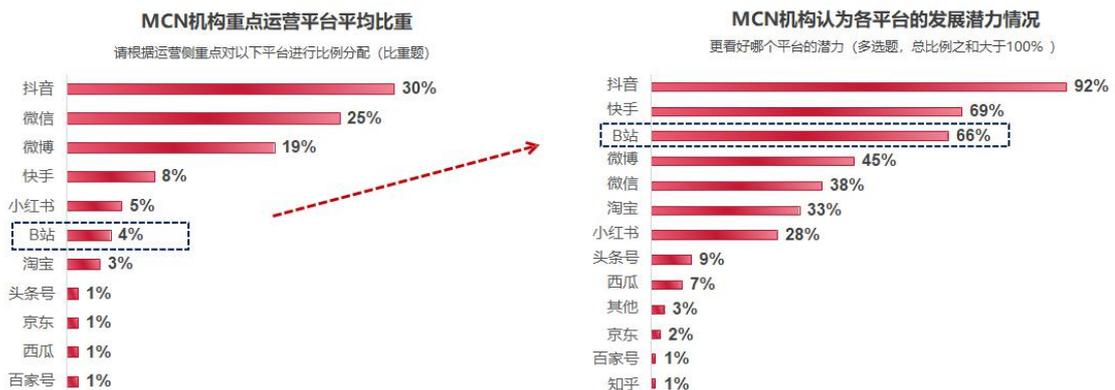


图 4.2

## 5.5 行业内人才“专业化”，制度需加强

早在21世纪初就有研究发现，在资本主义消费文化的形成过程中，大众传播媒介一直起着引导和制造消费需要的作用。甚至如果没有大众传播媒介，现代消费社会也不会形成，全球化也就无从谈起<sup>1</sup>。

在《消费社会》一书中，波德里亚认为通过自然品质发挥价值和通过对某种范例进行模拟并根据某种创建的编码进行自我赋值是完全不同的<sup>2</sup>。然而在MCN迅速发展的过程中，UGC创造的内容不单单是为了满足用户的自我表达，而是成为一种引导和制造消费需要的中介，文化的多样性在消费主义的模式化下趋于单一。

由于短视频创作者大部分出身草根，所以内容粗制滥造，博眼球居多。而内容价值导向的缺失，使得舆论对短视频也定位于低俗，观看者也成了浪费时间的一群人，所以专业化的人才的加入是改善该行业内容创作的低质量的主力军。

据相关数据研究显示，2016年全国硕士研究生有177万人，到2020年已经有341万人，其中艺术类专业就占了10%。越来越多的专业人才涌入短视频行业，可以改善行业内人才跟不上发展的尴尬局面。

然而，短视频行业如此价值观确实，还有更重要的原因是相关制度法规的不健全，所以尽快完善法律法规才能从根本上遏制这股不良风气。

<sup>1</sup>杨伯淑,李凌凌.资本主义消费文化的演变、媒体的作用和全球化[J].新闻与传播研究,2001(01):36-43+94-95.

<sup>2</sup>波德里亚.消费社会[M].刘全富等译.南京:南京大学出版社.2000:18

## 结语

短视频MCN在经历过野蛮生长后，弊端已经显现，而新角色的加入，新平台的加入，未开拓的地域和版图……这些都等待短视频MCN从业者去深耕细挖，传统的MCN模式已然无法满足未知领域的发展，创作天花板和变现天花也需要短视频MCN开发新模式。专业血液的加入，必定会带来行业的改变，未来的MCN肯定会大洗牌，仍然会以旺盛的生命力迎接新一轮的挑战。

## 参考文献

### 外文期刊:

- [1]Boyd D and Crawford K (2011) .Critical Questions for Big Data.  
Information,Communication & Society.
- [2]Patrick Vonderau(2016).The Video Bubble:Multichannel Networks and the  
Transformation of Youtube. New Media Technologies.

### 中文文献:

- [1]波德里亚. 消费社会[M]. 刘全富等译. 南京:南京大学出版社. 2000:18
- [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]杜雪艳. 短视频孵化的内容瓶颈及对策研究[J]. 传媒观察, 2019 (1) : 41-46.
- [4]董旭, 王凯, 孙雪娇. 广告策划运作[M]. 中南大学出版社. 2014. 7
- [5]韩思遥, 凌一. 基于头部IP驱动的papitube MCN模式分析[J]. 视听界, 2020(06) :  
37-41.
- [6]郭启东. 关于网络直播平台的若干思考[J]. 视听, 2018(7) :143-144.
- [7]加菲. PGC消亡MCN当立, 短视频下一个风口在不在这里? [DB/OL].  
[http://www.sohu.com/a/191132053\\_141927](http://www.sohu.com/a/191132053_141927)
- [8]江潜. 数字家园:网络传播与文化[M]. 上海:复旦大学出版社. 2001:26.
- [9]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.
- [10]李文佳. 中国短视频MCN发展模式研究[D]. 西北大学, 2018.
- [11]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(9).
- [12]刘瑶. 作为中介关系的MCN[D]. 南昌大学, 2019.
- [13]刘红艳. 浅析如何提升短视频平台的传播效果 ——以抖音短视频为例[J]. 新闻  
传播. 2018(9).
- [14]罗斌豪. MCN时代到来:内容产业正式进入下半场[J]. 南方传媒研究, 2018(04)  
:66-74.
- [15]钱毓蓓. MCN模式的本土化发展之路[J]. 新闻研究导刊. 2018(13) :94-95.
- [16]任悦. 微博平台下短视频 MCN 的粉丝经营策略研究[D]. 河北大学, 2018.
- [17]舒咏平. 广告心理学教程[M]. 北京:北京大学出版社. 2004. 9, 98
- [18]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.

- [19]王春芳,许玉雪.MCN模式下的网络媒体信息资源管理[J].无线互联科技,2020,17(10):24-25.
- [20]王正友,孙艳.我国短视频发展现状与对策分析[J].传媒,2018(11):87-89.
- [21]邢璐,刘永志.我国短视频MCN机构发展的问题及对策[J].青年记者,2019(20):97-98.
- [22]杨伯淑,李凌凌.资本主义消费文化的演变、媒体的作用和全球化[J].新闻与传播研究,2001(01):36-43+94-95.
- [23]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.
- [24]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.
- [25]赵惠芳.海尔官方微博以用户为中心的运营策略研究[D].河北大学,2017.
- [26]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.

## 报 告:

[1]《2017年中国短视频MCN行业发展白皮书》,易观<https://www.analysys.cn/>,2018年2月1日.

[2]克劳锐.2019年中国MCN行业白皮书.[R]北京:克劳锐第三届中国新媒体峰会.2019.

## 网 页:

[1]<https://baike.so.com/doc/24050906-24633717.html>

[2]<http://column.iresearch.cn/b/202012/903859.shtml>

[3]<https://baike.so.com/doc/2245012-2375340.html>

[4][论短视频MCN机构发展的瓶颈与优化——以抖音为例 - 知乎 \(zhihu.com\)](#)

## 后记

与兰州财经大学的初次相遇是在四月清明前，还记得当时从安宁的姨娘家坐公交车来面试。彼时的我激动、欣喜又忐忑。激动的是久违的进入校园的心情，欣喜的是经历痛苦的考研和调剂，终于收到了面试通知，忐忑的是不知道最后结局怎么样。直到学校官网上出来待录取，当时开心的心情现在还忘不了。直到现在我还保存着那张待录取的图片。

(10741)兰州财经大学 - (012)商务传媒学院 - (055200)新闻与传播 - (01)网络与新媒体 - 全日制

### 您已被待录取，请回复“接受”



发送时间：2018-04-02 17:28:47

1、请在6小时内回复“接受”或“拒绝”，否则一律视为“拒绝录取”。2、非全日制考生请于4月17日前将定向培养协议寄到我校，正式录取以协议到达我校的先后顺序为准。3、网上回复“接受”待录取的考生，一定要慎重考虑，若有工作意向或其他考虑，请于4月3日通知我校，否则会浪费我校的招生名额，我校将通知本人单位。

### ☑ 您已接受该待录取通知

操作时间：2018-04-02 17:48:23

因为只有我自己知道辞职考研当时承受了多大的压力，付出了多大的努力才换来这来之不易的待录取通知。

研究生生涯即将落幕，最感谢的还是自己的导师。记得第一次见到我的导师是2018年4月3号，我还记得当时抽题的时候抽到一道偏汉语言文学的题。当时考中国传媒大学的时候正好在学习东西方美学，于是那道题没有难到我。进去的之前我还在问同学哪个是院长，因为印象中院长都比较严肃。但我进去后发现老师们都很和蔼，尤其中间坐的院长，很认真的听完我的回答，还特别激动的说我太厉害了，说这个孩子太优秀了，突然让我想起中国好声音上导师说的那句I want you。当时院长的那句肯定让我打消了心里的那份不自信，让我很感动。当时我就在想，如果有

幸成为院长的学生，那就好了，没想到我真的成了杨家将一员。

在我写论文过程中，导师经常会打电话关心我，指导我。本文是在导师悉心指导下完成的。从论文的选题、开题报告到初稿的完成，导师都给予了我精心的指导和热情的帮助，提出了许多宝贵的修改意见和具有针对性的建议。修改稿又承蒙导师多次斧正，花费大量精力才得以完成，对导师的关怀和帮助学生在这里致以诚挚的感谢。能入杨门，是弟子的荣幸，我更喜欢以师父称呼院长，传道授业解惑的同时，师父也像个大家长一样照顾我们，亦师亦父，而师父的大智慧也经常会为我指点迷津。此外还要感谢其他老师们对弟子的照顾与指导，学校的老师都很亲切，也是在老师们的共同关注下完成了此篇论文。

另外，感恩研究生生涯让我遇到了众多的同窗好友。感谢室友，感谢同学，尤其开心的是结交了一个“戏精”姐妹——路瑶。和她在一起的日子很快乐，我们像个连体婴，干啥都在一起，一起哭，一起笑，感谢有你。还要感谢有好戏的同事们，在一起的三个月真的很开心。

最后，感谢一直以来支持我的家人、男朋友！他们是最坚强的后盾，在我的生命中，承载了他们无尽的爱与关怀。他们无私的支持与帮助，使我在困难面前多了几分力量，少了几许彷徨，我的每一段历程都有他们的心血。正是有了他们默默的付出，我才得以顺利完成学业，才拥有今天的成就。

通过理论的学习与实践经验的总结，我尝试撰写了这篇拙作，由于才疏学浅，肯定有许多不足甚至错误之处，恳请专家们批评指正。谢谢！

这里的终点也是我的起点，“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”，加油！谨以此文献给所有关心和支持过我的人。