

查道存：风口要站早，更要站好

查道存，剧星传媒董事长兼总裁。在刚刚过去的5月，他创立的剧星传媒举办了五周年庆典。回首这段创业历程，他在朋友圈里写道：“开始创业时，没想过剧星会发展得这么快，每年给团队定任务，大家都觉得不可能，而最终每年都实现了。创业路上，冷暖自知。特别欣赏一句话，我哪懂什么坚持，全靠死撑。如果硬要说心得，那就是踏踏实实做事，对得起客户和员工对我们的信任。”

本版撰文 青年报记者 孙琪 实习记者 陆安怡
本版摄影 青年报记者 常鑫

曾经 电视台内如鱼得水

查道存1998年从大学毕业，获得企业管理和法律双学位。当年5月，进入安徽电视台广告中心工作，“在广告中心，从基层的策划做到策划经理。”5年后，他调入销售部工作，管理销售团队。工作之余，查道存从不忘充实自己。2004年到2006年期间，他来到复旦大学念书，获得传媒管理EMBA学位。2007年，33岁的查道存通过竞聘上岗，担任广告中心的主任，也成为了当时台里最年轻的处级干部之一，负责安徽电视台整体的广告经营。这是查道存的光荣时光，他骄傲地说道，“在当广告部主任的四年期间，我把安徽电视台的广告

营收从7个亿做到了20个亿。”事业道路就此发展，查道存知道自己在体制内的前程将是坦途。

但广告行业，大概聚集了世界上最有创意的一群人，无数光怪陆离的想法每分每秒在他们的脑海中诞生，野心勃勃的查道存一直有各种各样的念头，但体制的束缚让他无法大展拳脚，他渐渐有了离职创业的念头。

2011年，他目睹了网络视频的崛起，当时，爱奇艺刚成立一年，优酷也已经成立有几年了。他切身感受到网络视频媒体的用户量和影响日益扩大，也发觉市场上没有一家专门做

网络视频广告的公司，“我觉得这是一个创业机会，就想单独出来做点事情。”

对于查道存创业的想法，他的家人表示理解和支持，夫人于是辞职在家，照顾小孩，让他没有后顾之忧。而朋友则持两种不同的观点，一种认为要出去创业，觉得如今时代有太多成功的机会。而另一种认为安徽卫视的平台太好了，不应该放弃，37岁的查道存是台里面最年轻的处级干部，在电视台内发展，前途光明。

查道存认定新媒体将改变传播格局，立在风口上的人就会成功，于是听从了内心的声音，他决定离职。



寄语创业者

当公司的产品或者理念较为超前，客户不能够很好地理解时，创业者要善于打造成功案例，向客户阐明商业运作方式和取得的效果。

体会 创业要找到大风口

搭上了市场的顺风车，前进路上的困难拦不住剧星传媒的发展。

五年来，团队从刚组建的不到20人，发展到了260多人的团队，在全国13个地方设有分支机构。业务也从最初单一的网络视频广告，发展到现在的品牌推广、电视代理、互联网电视、媒体咨询等多种业务。剧星传媒第一年，取得了1200万元营业额的成绩；第二年，实现了2亿元的营业额；第三年，3亿元；第四年，5.4个亿元；2015年，财报收入达到7.6亿元，并成功登陆新三板，查道存预计今年上半年的营业额就能超过去年一整年的营业额。

在这五年，查道存从未拿过融资，他认为“不要急于拿投资者的钱，因为拿了投资以后，在一定程度上就要按投资方的想法做事。”

一路走来，查道存的创业心

得颇多。他认为，创业首先要找一个好的风口，“这相当于选择一个朝阳行业，会省心很多。假如我们当时做的不是网络视频广告，做的是报纸广告，那我们现在的压力就大了。”作为一个创业者来说，要不断找风口，任何一个风口都是从朝阳行业到夕阳行业转换，从蓝海到红海，“现在视频广告行业的竞争很激烈，门槛和难度都已经很高了。”

其次，要找一个独特的商业模式。剧星传媒在创立之初，提出“台网联动”商业模式，“当年，网络视频影响力不大，跟客户只谈网络视频广告，客户不容易理解和接受。我们当时就把电视台和网络视频整合在一起来推销。比如，百雀羚在好声音上投放广告，我们建议客户不仅在电视上投，在网络上也跟进，台网联动效果更好。后来，网络视频广告逐渐被客户接受。”

创业 瞄准网络视频广告

2011年5月份之后，查道存从一名电视台的年轻干部成为创业大军的一名新丁。他和其他4位合伙人一共筹集了200万元，作为启动资金，创办了剧星传媒，选择网络视频广告作为创业方向。自此，一路披荆斩棘，打拼自己的事业之路。

“从2011年这个时间点来看，过去的十年正好是省级卫视的黄金时代，安徽卫视在1997年上了卫星，走向全国。”查道存承认，自己亲身经历了卫视的黄金时代，“这使得

我们对于内容、品牌和营销的理解更深，包括对我们个人的客户资源和人脉积累都有很大的帮助。”

时间印证了查道存眼光正确。今年4月，网红Papi酱的视频贴片广告拍出了2200万的高价，人们一时都惊呼“在风口上猪都能飞起来”。而五年以前，查道存已经察觉到新媒体的商机。

“起步早”和“专注”是剧星传媒起步的两大优势，“2011年的时候，我们几乎没有竞争对

手。此外，公司专注做网络视频广告，主营业务明确。”另外，公司对内容的深刻理解、研究和评估也是优势之一。现在有个热门的词叫“IP”，剧星传媒拥有业内首家跨屏内容评估系统，获得了国家专项基金，以及八大计算机软件著作权认证。“我们现在可以监测到许多视频网站上的内容播放量，并就此对市场做出预测，比如今年暑假有哪几档综艺节目能火。”

账款一直没还上，而到最后这个客户破产了。”于是这笔账变成了坏账，一度造成公司资金紧张，发工资都难。这件事情逼迫剧星传媒建立了一套对客户信用进行评估的系统。“即使送上门的生意，如果我们评估了客户的信用不佳，那也宁愿不做。”此外，他还把客户回款与业务人员的提成奖励挂起钩来，鼓励他们及时催收，公司此类事件逐渐少了。

起步 让人欢喜让人忧愁

和所有的创业者一样，公司刚起步时，查道存对业务事必躬亲，工作状态非常忙碌，“一年火车加飞机坐了200多次，基本上都在路上。每个周末还要坐火车回安徽的家。”

创业的过程永远铺满风险和未知，查道存也遭遇了创业型公司常遇到的各种问题，最困扰他的当属人才招聘和现金流。

“过去在电视台，我根本不用担心招人，有金刚钻的人都往电视台扎堆，可谓人满为患。可我创业以后发现招人是个很大的挑战，即使找到了人，员工流动率也很高。离职原因各异，然后又要不断地招人。”

查道存为此曾苦恼不已，当时为了解决人手难题，出了很多招数，例如用推荐有奖的方式鼓励现有员工推荐，这个方法很有效，有一个员工给公司推荐了七个人，还有利用熟人

关系来推荐，比如微信微博招聘等。为组建志同道合的团队，查道存坚持打情怀牌，他对每个求职者都亲自面试，阐述企业价值观、信念和行为准则。他在朋友圈里写到“我们都是频率相同的人，才能看见彼此内心深处不为人知的雄心，我相信这世上一定有一群认同自己的人，那些人未必是亲人朋友，他们可能是任何人，在偌大的世界中，我们会因为这份珍贵的懂得而不再孤独。”这段话写给自己，也写给整个团队。在大众创业的时代，并不缺少使命感强、追求成功和荣誉的青年人，几年发展下来，剧星传媒的团队终于扩展到260多人。

困扰查道存的第二个问题是现金流，这给草创初期的公司曾带来很大压力。

“前年发生一件严重的事情，有个客户欠我们800多万的

记者手记 站上风口，更要努力

“在风口上，猪都能飞起来。”这句话，很多人都在说，但创业者未必会说。

在万众创业时代，当某个领域成为风口时，立刻会成为各路豪杰眼里的“香饽饽”，群雄逐鹿只是朝夕的事情。但猪，放在风口一定会飞吗？

前几年团购兴起时，众多电商平台上马团购，不过几年只剩下美团和大众点评，两者还合并了。这几年O2O兴起，千军万马奔向前，风向一转，如今剩下者还有几人？

查道存在五年前看到网络视频广告商机，凭借过去十多年打下的扎实基本功和人脉资

源，稳扎稳打地在网络视频广告的领域里，插上了一面自己的旗帜。在这期间，也有不少广告代理商进入该领域，但这些人为什么没能脱颖而出？

查道存说他最欣赏的一句话是：“我哪懂什么坚持，全靠死撑。”

记者采访过很多创业者，他们在分享成功经验时，不会把那些努力的过程一五一十全盘托出，因为那些东西太阴暗、太痛苦了。就像冰山理论，永远只能看到冰山的角，而看不到它大部分的真相。因为成功人士所谓的风光，都是用百倍的努力换来的。

创业需站对风口，更需要百倍努力。

