

2025年,帆软CEO陈炎给公司提出两大目标:“对内提效,对外赚钱。”

去年帆软实现了15.7亿元的营收,连续8年在中国BI(商业智能和分析)市场占有率第一。但陈炎并不满意:“如果业绩增长低于15%,那都是因为在用历史增长的惯性做事。”

在中国BI软件市场,帆软是一个特别的存在。它累计服务了超过3.6万家企业,其中包括华润、蒙牛等359家中国500强企业。但帆软多年坚持不融资、不上市,不追求规模扩张,也不崇尚工作时间“996”。在公司2000多名员工里,有近70%来自985、211高校。

帆软创始人、董事长薛爱华和CEO陈炎在谈及企业目标时,反复强调“要让优秀毕业生愿意投简历”“让数据成为生产力”“让员工靠自己买得起房”。

作为国内BI市场和零代码市场的“双料冠军”,帆软被称作软件界“小华为”,其坚持的理念和价值观与胖东来有些相似。

不上市、不扩张,用产品力和文化力“与员工共同致富”,帆软能用近乎“反常识”的方式活下来,归根结底要靠自身的业务实力。这家公司是如何做到的?

”

## 年入15.7亿不上市,利润共享 员工能怼老板 炼成双料冠军



陈炎

这些产品做了不到一年,就被砍掉了。产品被砍时,销售们有很大的意见,因为他们对于他们而言,这是刚建立起来的新收入渠道。但陈炎还是决定关掉,因为他发现数据挖掘产品要想用好,对数据质量和使用者的要求非常高,甚至需要统计学的硕博人才。

但现实情况是,虽然客户购买了,但根本用不起来。“最后不就变成骗客户钱、坑客户了吗?我们不能这么做。”陈炎说。

2022年底,AI大潮汹涌而来,在过往的复盘,陈炎意识到自己在云转型的过程中有点被动,已经慢了。

“2015年之后,对SaaS认知没有跟上,对订阅制重视不够;AI时代不能再犯原来的认知错误。”今年3月,陈炎在朋友圈里反思。

在AI产品布局上,面向一线工作人员,目前帆软推出了基于AI的报表生成工具“给基层问数”;面向高级管理者,帆软计划推出基于AI的数据看板,供管理者查看各个业务板块的表现。

陈炎清醒地知道,AI虽然还没有改变BI的底层逻辑,但已经深刻改变了BI的交互方式。“客户要用好BI,还是要把数据质量搞好,把业务逻辑梳理清楚,不可能让自动驾驶帮你经营企业。”

### 永不上市,利润共享

如果说产品是帆软的骨架,那文化就是公司的血肉。

薛爱华和陈炎都很欣赏华为,也借鉴了华为在奖金分配上的“获取分享制”,设计了一套名为“共利金”的分配制度,强调“事先约定,按劳分配”。每年,帆软都会拿出部分利润,对近百位突出贡献者进行二次分配。

“永不上市,利润共享”是帆软最鲜明的组织文化标签。“B端业务不是一个能被资本快速点燃的生意,企业的一切评估从‘价值’展开,拥有很长且有风险的决策链,这是一场泥地里抢硬币的角逐,上市容易被资本绑架,分散做好产品和服务的精力。我们几个创始人对物质看得很淡,更希望把钱一起分给创造价值的人。”薛爱华告诉记者。

2022年,帆软的营收增长超18%,全年利润1亿多元。按照制度约定,年终奖要拿出8000多万元做分配。但因为当年招了很多新人,年底结余的薪酬包只有6000多万元。最终,核心创始团队决定,额外增加上千万元的分红,其中一部分来自陈炎自己的收入贡献。这一年,他个人的年终奖只拿到了10万元。

除了利润共享之外,帆软还崇尚自由平等、公开透明的文化。帆软的同事之间互称同学,除了财务有独立的办公室外,所有人都坐开放式工位,这也包括薛爱华和陈炎。陈炎经常出差住汉庭、见客户坐地铁,开会也得预约会议室。

2017年,帆软开通了同事吧,允许同学们匿名发出不同的声音,随时可以骂公司里“不以客户为中心”的各种流程和制度,以及骂定制度的人。

这种平等文化,还体现在员工敢直接“怼”CEO上。陈炎说,在去年的智数大会(帆软年度大会)演讲后,“动不动就有人来批评我,说讲得不好”。当公司提出要做某项业务、要多拜访业务部门时,也总有同事直接质疑“这有什么用”。

面对这些质疑的声音,陈炎的选择是做给对方看:“如果你坚信这个东西是对的,没必要拿语言去怼别人,可以用行为、拿事实去影响别人。”

最近几年,陈炎看了很多经营管理相关的书籍,他的管理风格也在悄然转变。他坦言以前“能把男生说哭了”。但现在他自省:“真正的领导力是——左手举着目标望远镜,右手握着成长放大镜。要求下属攀登高峰时,别忘了他们正在你搭建的台阶上喘息。”

因为立足BI市场,在帆软的数字化实践中,依靠自身BI产品,从战略目标管理到目标执行过程,再到经营管理以及利润分配等环节,都能实现数字化。

现在,每周都有大企业客户来帆软交流数字化实践,很多到访企业的规模远远超过帆软。但在追求规模扩张的喧嚣之外,帆软“不坑客户,利润共享”的朴素信念,为中国企业提供了另一种生长的范本。

重庆商报综合中国企业家杂志、中国经营报等

### 最艰难时,账上只剩2900元

帆软的故事始于2006年。当时,陈炎还是南京大学软件学院一名“内向、迷茫”的研究生。在小百合BBS(南京大学校内BBS)上看到薛爱华发布的招人帖后,他抱着“干点兼职”的心态加入团队。

虽然那时大学生创业还是一种少数派的选择,但“一人吃饱,全家不饿”的陈炎没有太多顾虑。

陈炎出生于湖北黄冈,本科在华中科技大学读的是经济学,其间还辅修了计算机。在南京大学读研时,他自认为编程水平并不是最顶尖的,“如果我去上班,应该超不过大部分同学,还不如创业搏一把。”

最初,他们沿着将海外产品Copy to China的思路,开发出了第一款商业智能产品FineReport,专注解决中国式复杂报表的展示与填报问题。

一帮穷学生创业,起步并不容易。一个让陈炎印象深刻的细节是,2006年工商注册的最低门槛是实缴15万元,可以在3年之内缴足。一开始,陈炎和创始团队只凑出了3万元,剩下的12万元是在客户付费后才缴足的。

早期的帆软在南京大学附近的居民楼里办公,环境简陋。陈炎回忆:“屋里特别暗,像在黑网吧里工作。”他们白天跑客户,晚上写代码,初入商业江湖,很快就开始踩坑——承接了客户的项目却因未签合同被坑,忙活半年只拿到了1万元。2008年最艰难时,公司账户上只剩下2900元。

也是在这时,陈炎获得了更多的成就感。他发现,有很多原来觉得很复杂、搞不定的事情,最终跟团队一起完成了。“经常有绝处逢生的感觉。”陈炎至今还记得让帆软赚到第一桶金的客户:方正春元、许继电气和江苏省电信研究院。

2010年,帆软的年营收达到400万元,工作地也从民居搬到了办公楼里。陈炎说,那段日子很简单,每天就是干活,不恐惧什么,更不焦虑,“每天都很开心,内耗非常少。”

2013年底,帆软将总部从南京搬到无锡。“在南京,一个月工资买不起一平方米。在无锡,我们让普通员工工作三四年就能付首付,这是一种尊严。”

随着大数据时代的到来,帆软的业务逐渐从单一的报表开发工具,拓展出数据分析平台FineBI、可视化开发平台FineVis、数据集成平台FineDataLink以及SaaS应用工具“简道云”和“九数云”等产品线,覆盖了从数据填报、处理到可视化分析的全链路需求。

2021年,帆软营收突破11.4亿元,成为中国首家突破10亿元营收大关的BI厂商。2014年,帆软开始出海,目前海外营收也突破1亿元。

### 第二曲线与产品弯路

2012年,Salesforce在全球CRM(客户关系管理)软件市场份额中首次超越甲骨文排名第一,掀起了全球B端市场的热潮,中国资本市场对SaaS的投资也开始涌现。

当时,帆软的主营业务依然是BI软

件,服务中大型企业的IT部门。因此,帆软一度被定义为“上一代传统软件”。为此,陈炎一度十分焦虑。焦虑之余,陈炎组织了一批刚毕业的大学同学学做SaaS产品,研发费用由公司兜底。

如今简道云的负责人单兰杰,当时刚毕业加入帆软,就被拉到了这个新项目。为了捕捉市场需求,他们开始“扫街”和“扫楼”,因为看到很多小企业和店铺的数字化程度太低,他们决定做一个数据搜集管理的工具。

2015年,简道云上线。它可以让用户通过简单的拖拽操作,像搭积木一样快速创建出符合自身需求的管理应用,帮助中小企业以极低的成本,实现业务流程的数字化。

后来,简道云敏锐地抓住了与钉钉、企业微信等平台合作的机会,用户规模快速上升。如今,蒙牛、国家电网集团、OP-PO等知名企业都是简道云的客户。简道云也成为了帆软的第二增长曲线,以33%的市场占有率位列中国零代码市场第一。

因为客群不同,在简道云发展早期,陈炎选择将帆软的BI产品与简道云进行区隔,希望简道云不依靠帆软这棵大树也能独立成长。但陈炎没想到的是,简道云后来发展得比帆软还要迅猛。

2017年,帆软的销售人员去见客户,结果被客户劈头盖脸地教育了一番。“你们的产品是不是应该改良一下?你看看最近市面上那个叫简道云的产品,你们能不能学习一下?”陈炎听后有些哭笑不得。

在公司业务扩张的过程中,帆软也走过一段弯路。

2017年左右,数据挖掘产品在B端市场风靡。当时的陈炎,在打了一些胜仗后,也有些“飘”了,觉得公司啥都能做,只要投入三五个人,就能开发出一款新产品。团队在公司的核心产品FineReport上开发了非常多的功能模块。“产品变得非常复杂,类似现在的PaaS平台,团队觉得任何业务都能在此搭出来。”陈炎回忆。



帆软办公大楼