



Родился 2 августа 1971 года в Ленинграде (ныне Санкт-Петербург). Учился в физико-математической школе при Ленинградском государственном университете.

СЕРГЕЙ БЕЛОУСОВ

(Parallels)

В 1995 году с отличием окончил Московский физико-технический институт. При нем же двенадцать лет спустя получил степень кандидата технических наук. В начале 1990-х вместе с партнерами основал группу компаний S&W, занимающуюся сборкой и продажей бытовой техники и электроники. В 1999 году основал группу компаний SWsoft. К 2001 году из ее состава были выделены Acronis, сама SWsoft в 2008 году была переименована в Parallels. С 2009 года — венчурный партнер фонда Almaz Capital Partners. Летом 2010 года совместно с несколькими российскими и западными предпринимателями учредил венчурный фонд посевных инвестиций Runa Capital. С детства увлекается историей. Женат, воспитывает четырех дочерей. Имеет сингапурское гражданство. Живет и работает в России, Америке и Азии.

С Сергеем Белоусовым до интервью мы знакомы не были и не сразу нашли общий язык. В какой-то момент я даже спросил его нечто в духе «...а вам о чем интересно разговаривать? Похоже, мои темы вам совсем не нравятся...». С этого момента говорить стало проще. Интервью с личностью — это всегда в каком-то смысле борьба. Вольно или невольно тот, кого спрашивают, проверяет спрашивающего «на вшивость», прощупывая, а есть ли смысл вообще всерьез воспринимать задающего вопросы и тратить время на беседу с ним.

— Среди известных российских предпринимателей, сделавших себе имя на выпуске программного обеспечения, в первую очередь можно назвать три фамилии. Это Давид Ян из АВВУУ, Евгений Касперский с одноименным антивирусом и Сергей Белоусов, генеральный директор компании Parallels, с которым мы сегодня и поговорим.

Одна из легенд вашей жизни, Сергей, и жизни ваших компаний гласит, что когда соответствующими службами был проанализирован почтовый e-mail трафик, то оказалось, что ваша личная деловая переписка превышает по объемам переписку среднего сотрудника в семь-десять раз. Ходят также рассказы, что до недавнего времени, несмотря на огромный штат сотрудников, вы очень активно участвовали в оперативной работе, могли поставить задачи программисту, который находится на несколько ступеней иерархической лестницы ниже вас. Насколько, как вам кажется, такой подход в предпринимательстве или бизнесе (многие разделяют эти понятия) сегодня актуален? Сами вы его проповедуете?

— Когда я занимался оперативным управлением Parallels, такой подход позволял мне больше ориентироваться в том, что происходит, и правильно принимать более высокоуровневые решения. На самом деле нет ничего необычного: огромное количество различных лидеров, о которых я читал, пользовались именно таким подходом вовсе не для того, чтобы принимать все решения, а для того, чтобы быть полностью в курсе происходящего.

— *Есть два мнения с точки зрения управления. Первое — нужно погружаться в процессы максимально и, тратя максимум собственного времени, быть в курсе всего. Второе (более восточное) — наблюдать со стороны. Есть управленческое изречение: «На первых этапах обучать и наказывать, потом — только обучать, затем — просто быть, а потом даже не быть», то есть руководитель номинально*

присутствует, но настолько все правильно организовано, что сам дух этого руководителя является спланивающим инструментом. Как вы к этому относитесь?

— Стоит ли измерять среднюю температуру по больнице? Все руководители находятся на разных стадиях бизнеса, на разных стадиях организации: когда организации растут, стабильны или уменьшаются, когда у них происходят сильные изменения и так далее — на всех этих этапах нужно использовать разные подходы. Наверное, у большой организации при достаточно стабильном развитии такой подход имеет место быть.

— Ваш поход в науку был осознанным или это были поиски по юности?

— Он был осознанным в той степени, в которой можно что-то осознать, когда вы молоды. Мои родители — ученые-физики. Когда я был маленьким, я хотел стать нейрохирургом, но в последние четыре года своего обучения в школе съехал в сторону физических, математических олимпиад и в сторону науки и поступления в физтех, который тогда считался самым лучшим вузом страны.

— Предпринимательством вы начали заниматься во время обучения?

— Да, я начал заниматься предпринимательством, учась, без мысли о том, что это правильно, хорошо, что я хочу этим заниматься.

— То есть жизнь вытолкнула?

— Не то чтобы вытолкнула. Я не могу сказать, что она заставила меня. Я просто начал этим заниматься, потом понял, что мне это нравится.

— Почему вы начали более или менее заметный бизнес в Сингапуре, а не в России? Это было вызвано какими-то особенностями?

— Мой бизнес всегда был международным. Наша компания по сборке и производству бытовой электроники и компьютерной техники всегда имела центр разработки в Корее, оттуда поставлялись комплектующие. Следующий бизнес, который связан с программным обеспечением — то, что сегодня превратилось в Acronis

и Parallels, — начался в Сингапуре, потому что в тот момент я там проводил больше времени. Никаких умных соображений на этот счет не было.

— То есть Сингапур был случаен или были какие-то соображения?

— Сингапур оказался случайным для начала второго бизнеса, то есть SWsoft, для начала Rolsen он не так уж и случаен. В производстве бытовой техники, электроники и компьютерной техники много логистики. Нужно общаться с поставщиками, а они находятся в тех же часовых поясах, где и логистические центры, к ним нужно иногда летать, а летать в Шанхай, Гонконг или Куала-Лумпур из Москвы существенно дальше, чем из Сингапура. Никаких соображений не было, но Сингапур был выбран скорее для первого бизнеса, чем для второго.

— Сегодня вас среди прочего называют человеком мира. Вы постоянно перемещаетесь по странам и континентам. Где вы видите свой дом?

— Везде, где в какой-то момент времени находится моя семья. Это перемещение по странам мира связано с тем, как устроен мой бизнес. Программное обеспечение, которым я занимался какое-то время назад как бизнесом, платформенное или системное программное обеспечение, чрезвычайно глобализовано. Любая компания среднего и крупного размера продает продукцию во всем мире. Поскольку моя компания продает во всем мире, а производит в России, мне как минимум нужно перемещаться между Америкой и Россией. Так как она продает во всем мире, нужно летать еще и в другие страны, где у Parallels находятся офисы. В этом нет ничего необычного: почти все executive в больших компаниях, которые занимаются производством и продажей программного обеспечения, постоянно перемещаются.

— Для многих этап перехода из предпринимателя в управляющего менеджера крупной компании — сложный этап, который тяжело пройти: кому-то не хватает компетенции, кому-то не хватает (чаще всего) желания, потому что мотивация заканчивается в тот момент, когда денег стало более чем достаточно. Что мотивирует вас продолжать мотание по миру? Любопытство?

— Любопытство — это один из основных мотиваторов. Мне интересно развивать и строить бизнес, разбираться в том,

Parallels —

мировой лидер в производстве ПО для предоставления облачных услуг и ПО для виртуализации настольных компьютеров. Компания основана в 1999 году. Наиболее известный продукт компании для массового пользователя — Parallels Desktop для Mac. На сегодня штат компании насчитывает более 800 сотрудников на территории Северной Америки, Европы и Азии.

как устроены, например, технологии, как можно организовать людей, как работают люди в разных странах.

— Я уверен, что слушателям программы интересно было бы увидеть наиболее близкий к реальности портрет вас как менеджера, специалиста, который по тем или иным причинам из фундаментальной науки мигрировал в предпринимательство, а затем, ведомый любопытством, переходил от этапа к этапу своей жизни.

— Сложно задним числом анализировать. Я могу только сказать, что осознанных решений на тему того, чем я хочу заниматься и почему, я не принимал до последних лет. Все остальное время я принимал решения наиболее оптимальным образом, и мне показалось, что мне интереснее заниматься тем, чем я сейчас занимаюсь. Например, я учился в школе, хотел стать нейрохирургом, а вместо этого участвовал в олимпиадах по физике и поступил в физматшколу. Там шла пропаганда физтеха, и я поступил в физтех. Учился в физтехе, началась перестройка, все начали создавать бизнесы, кто-то меня просил помогать, я помогал, у меня это получалось, и я продолжал помогать, потом я стал заниматься собственным бизнесом.

— Вы для Parallels и группы компаний, связанных с ней, являетесь знаковой персоной, вы — их лицо. С чем это связано? Обычно это говорит о том, что руководитель компании — очень энергичный, требовательный, яркий лидер.

— Я в детстве много читал про разных лидеров. Например, был Суворов. Он был жестким или мягким?

— По рассказам, в чем-то он был жестким...

— Да. Если считать, что он любил солдат, то он был мягким, с другой стороны он был жестким. Любой успешный лидер в большой степени жесткий, но в какой-то степени и мягкий. Абсолютных тиранов, наверное, можно терпеть, только когда они работают без команды.

— Ваша команда — это постоянная группа людей, которая мигрирует из компании в компанию? Или это разные группы, находящиеся в разных подразделениях?

— Это разные люди, которые меняются. К сожалению, проблема в том, что часто люди теряют желание или возможность дальше много работать, поэтому наша команда

обновляется. Например, недавно мы наняли руководителя в компанию Parallels — Биргера Стена, который сменил меня на позиции CEO.

— *Когда вы чувствуете, что один из бойцов уже отстаёт от отряда?*

— Утром просыпаюсь, иду в душ. Когда вода включается, я чувствую, что один из бойцов отстаёт. *(Смеется.)* Главное, чтобы в компании была здоровая атмосфера, чтобы было понятно, что, с одной стороны, люди, к которым есть большое доверие, важны и их ошибки вроде можно немного потерпеть. С другой стороны, неважно, сколько лет вы являетесь членом команды, если вы перестаете активно контрибьютить, то, наверное, вас нужно зареплейсить. Это решение принимается не только мной, оно принимается и людьми, с которыми я работаю. У них есть свои члены команды, они дальше такую же культуру общения транслируют со своими сотрудниками и членами своих маленьких команд.

— *Тема культуры популярна в современном управлении как на Западе, так и в России. У вас есть какие-то установки с точки зрения корпоративной культуры? Например, Apple — это дизайн и маркетинг. А у вас?*

— То, что вы описываете, — это не совсем корпоративная культура, это скорее то, на что компания опирается. Это сильно определяется стадией развития компании. Parallels работает в области программного обеспечения. В нашей отрасли по мере роста компаний фокус постепенно смещается из разработки в маркетинг, продажи, управление бизнесом, но мы пока маленькая компания, поэтому у нас он находится между разработкой и маркетингом.

— *Маленькая компания Parallels — это сколько сотрудников?*

— Порядка 850.

— *Хорошо. Давайте поговорим про инвестиции в стартапы, которыми с недавних пор занимается Rupa Capital. Является ли для вас переход в инвесторы эволюцией от предыдущих амплуа?*

— Эволюцией является, революцией — нет. Если внимательно посмотреть на мое резюме, видно, что там много проектов. Ключевые проекты — Parallels, Acronis, но было около десятка компаний, в создании которых я участвовал.

Я делал это неформально, инвестировал в них какие-то деньги, построил их команду. Сейчас я хочу это делать более формально. Это первая осознанная эволюция в моей карьере.

— Вы не первый раз упоминаете об осознанности. В последнее время вы стали принимать более осознанные решения, а до этого, как я понимаю, просто следовали за тем, как развиваются события?

— Да, в этом я не уникален. Я сейчас читаю книги по психологии, и вроде большинство людей примерно в моем возрасте приходят к осознанности. Одновременно читаю бизнес-книжки, книжки по стратегии. Сейчас очень удобно читать книжки параллельно, если вы пользуетесь iPad.

— Ваш сегодняшний рабочий день отличается от того, каким он был три-пять лет назад, по степени загруженности?

— Он отличается по степени организованности. Сейчас у меня есть бизнес-менеджер и другие помощники. Эти люди специально обучены, у них есть инструкции, они позволяют мне организовывать свое время более эффективно. Десять лет назад это было гораздо менее эффективно, хотя по количеству часов я, наверное, работал приблизительно столько же.

— А сколько вы сегодня работаете?

— Сложно ответить на этот вопрос. Пока не сплю, я работаю. Когда я сплю, я тоже работаю, потому что я сплю для того, чтобы хорошо работать.

— Хорошо. Свой день на завтра вы знаете или, не заглянув в календарь, вы не знаете, что там может оказаться?

— У меня в календаре есть встречи, например, в марте, и я обычно приблизительно знаю, что у меня в календаре, совершенно точно знаю, куда мне нужно ехать, и каждый вечер я стараюсь внимательно изучать то, что будет завтра.

— Сколько процентов содержимого вносится вашими коллегами?

— Много. В этом и есть фокус. У меня есть большая подробная инструкция на тему того, сколько информации нужно вписывать в каждый appointment в моем Outlook.

— *Вернусь к теме фонда Runa Capital. Сколько проектов вы планируете проинвестировать в течение года?*

— До конца 2012 года мы планируем сделать порядка 20 проектов.

— *Чем-то принципиально будет отличаться деятельность фонда от деятельности компаний, которые уже играют в Рунете?*

— Мы стараемся создавать хорошие компании, которые вырастут в хорошие большие бизнесы. Создавать такие же компании, какие уже есть, — не такой уж хороший бизнес.

— *Все фонды тоже стараются создавать хорошие компании.*

— Основное отличие нашего фонда — то, что мы фокусируемся на ранней, посевной стадии. Другие фонды в России такого размера, как наш (около 60 миллионов), фокусируются на поздней стадии. Мы располагаем профессиональной командой, которая будет активно помогать компаниям.

— *Хорошо, давайте тогда вернемся к предпринимательской деятельности. Общеизвестным моментом является то, что у вас есть специфические приемы по отбору людей. На что вы смотрите, подбирая сотрудника? Как вы принимаете решение о том, подходит он вам или нет? Я имею в виду управляющие должности, потому что отбором рядовых сотрудников, я думаю, вы не занимаетесь.*

— Это опять-таки определение средней температуры по больнице. У меня есть плохая черта: я пытаюсь на вопросы отвечать очень точно, хотя это не всегда нужно. Если отвечать на ваш вопрос точно, то давайте будем рассматривать только руководящих сотрудников, например, руководителей подразделений или компании.

— *Да, об этом и речь. Как я понимаю, другими сотрудниками вы сейчас не занимаетесь?*

— Почему? Я иногда занимаюсь ключевыми технологами. Ключевые игроки команды технологической компании — это не обязательно руководители людей, это могут быть руководители технологии или ключевой инженер. То есть это человек, который конкретно никем может не руководить или руководить пятью людьми, но при этом его вклад может быть гигантским, поэтому с ним нужно аккуратно разбираться.

Если говорить о руководителях, general manager, то с годами процесс их найма становится все более сложным. Принимаемые усилия и действия становятся более организованными. Необходимо поговорить с человеком, узнать, какой у него был опыт, что он понимает. Помимо этого необходимо, чтобы с ключевыми сотрудниками пообщалось несколько человек (около десяти), чтобы понять, насколько человек подходит команде. Для меня большое значение имеет, будет ли мотивация у человека, будет ли ему интересно приходить на работу. Поэтому большинство руководителей сотрудников, которых мы нанимаем, мы заставляем предпринять какие-то усилия, например подготовить план работы, план входа в должность.

Немотивированные сотрудники готовят плохие планы не потому, что они плохие, а потому что им лень готовить план. На самом деле подбор команды — главный процесс в бизнесе, поэтому его сложно коротко описать. Важно, насколько человек, нанимаемый на должность руководителя, активен. Есть много продвинутых и благоразумных людей, при этом они не активны, а для руководящего сотрудника активность, может, даже важнее, чем ум. Активный тип руководителя лучше, чем пассивный и умный.

— Есть наблюдение, что для сотрудника, и для руководителя в частности, важны энергия, ум и отношение, то есть лояльность к компании. Вы согласны с этим?

— Да, наверное, согласен. Но не только эти качества нужны, это зависит от должности.

— Если взять должность вашего будущего преемника?

— Здесь важен опыт, потому что во многих видах деятельности опыт имеет ключевое значение. Например, управление футбольной командой в премьер-лиге. Человека без опыта нанимать тяжело, потому что он несколько сезонов может проиграть.

— Вы в одном из интервью выражали удовлетворение тем фактом, что компании становятся более формализованными, более организованными. К формализации есть разное отношение. Есть мнение, что, когда компания идет таким путем, потихоньку отмирает дух, энтузиазм в людях, компания живет, но харизма в ней пропадает.

— А вот скажите мне, Parallels — это стартап или нет? Кто-то может думать, что это не стартап, а большая компания,

но в нашей области большая компания — компания, в которой работают несколько тысяч человек. Несколько тысяч человек — это не стартап, а мы пока стартап, поэтому высказывания по поводу того, что что-то отмирает, очень сильно зависят от стадии развития компании. Это может быть верно для компаний, которые растут от размера 3000 человек до 30 000 человек. Мы до этого пока не дожили, может, никогда и не доживем, но я надеюсь, что доживем.

— Сегодня в России умеют строить интернет-бизнес или нет, на ваш взгляд?

— Умеют. У нас есть замечательный интернет-бизнес Vadoo, который активно развивается в мире, его построил предприниматель из России. Технологические бизнесы, в частности интернет-бизнесы, очень глобализованы. К какой-то конкретной стране они имеют меньшее отношение. Другое дело, что команду по строительству интернет-бизнеса в России набирать тяжелее, чем в Германии, в которой, в свою очередь, тяжелее, чем в Америке. Проще всего найти расширенную команду для строительства большого интернет-бизнеса в Америке, потому что там много бизнесов построили. Это возвращаясь к способу найма ключевых сотрудников. К сожалению, опыт имеет ключевое значение. Если опыта мало, есть только ум, энергия и отношение, этого может не хватить.

— Вы сказали по поводу Vadoo, который строил Андрей Андреев, ранее построивший «Мамбу» в России.

— А также построивший «Бегун», SpyLog...

— Да, несомненно. При этом вы не назвали российские бизнесы, хотя Mail.ru, Yandex.ru — российский бизнес.

— Так ведь они и конкурируют только в России. Вопрос в том, как можно доказать, что ты лучше кого-то. Нужно, чтобы в конкуренции ты выиграл. В России «Яндекс» конкурирует с Google, но у него есть исторические преимущества. То же самое касается Mail.ru. Это хорошие бизнесы, они хорошо построены, но доказательств того, что они могут выиграть, нет. Если бы «Яндекс» выиграл в Польше, Германии или какой-то другой стране, тогда можно было бы четко сказать, что он очень хорошо построен, а Vadoo выигрывает на другом рынке.

— В деятельности Rina Capital есть какие-то предпочтения по поводу рынка? Важно, чтобы рынок был не только российским, но и обязательно должен быть международным?

— Нет предпочтений, мы просто инвестируем в хорошие стартапы, которые могут вырасти до хорошего бизнеса с российскими технологическими командами, но в большинстве случаев эти стартапы предполагают развитие сервисов, технологий или приложений, которые будут продаваться во всем мире.

— Хорошо. Несколько вопросов от слушателей программы «Рунетология». В какие стартапы сейчас выгоднее и лучше всего инвестировать?

— Это сложный вопрос. В технологиях формально сейчас есть два больших направления. Первое — это все, что связано с мобильными приложениями, сервисами и прочим, потому что происходит революция. Через десять лет у всех людей будут «умные» мобильные девайсы, для них будет большое количество приложений, которые будут совсем не такими, какие сейчас.

Второе направление — облачные вычисления. Через десять лет большинство данных и приложений будут принадлежать централизованному удаленным центрам данных. Это касается малых, больших бизнесов и конечных пользователей. На мой взгляд, это два перспективных направления в IT, но это не значит, что мы инвестируем только в эти направления. Мы инвестируем в перспективные команды.

— Один из слушателей программы живет в Великобритании, и его вопрос связан как раз с этим: с какими сложностями вы сталкиваетесь, ведя бизнес в России, но не находясь там фактически и не являясь гражданином РФ?

— Я считаю, что в современном мире сложности в основном связаны с людьми, я же не лично продаю коробки, зарплаты выдаю, у меня есть команда. Таким образом можно вести бизнес в любой стране. Я родился в России, вырос и учился в России, поэтому я сталкиваюсь с гораздо меньшим количеством сложностей ведения бизнеса в России, нежели ведения бизнеса в Китае. Я не могу сказать, чтобы были какие-то конкретные проблемы, нужно просто набрать правильную команду.

— Есть какие-то досадные вещи, которые вам кажутся очень неприятными?

— Есть мелкая проблема: в Россию достаточно сложно ввозить новое оборудование, за него нужно платить налоги, и непонятно какие, потому что его еще не производят и не

продают здесь. В России отсутствует бизнес-инфраструктура. Лично я никогда не участвую в выборе офиса в Австралии, Сингапуре или Америке, потому что там есть открытый рынок офисов, их много, и можно легко найти офис, можно переехать из одного в другой. Это налаженный процесс, в нем нет неопределенности. Перевод офиса в Новосибирске из одного здания в другое — проект, который нуждается в моем личном участии, потому что офисных зданий в Новосибирске мало. При этом в России проще найти продвинутых программистов, и они стоят дешевле.

— *Я знаю, что вы пользуетесь «Твиттером». Как давно вы его ведете?*

— Больше года. Однажды у моей дочки в отеле украли компьютер и дорогую фотокамеру, и мне мой юрист посоветовал написать в «Твиттере», что в отеле Four Seasons у меня украли камеру и что не стоит ехать в этот отель. На это откликнулась служба качества отеля Four Seasons, и через некоторое время мне возместили стоимость камеры и компьютера, хотя до этого меня игнорировали: говорили, что не знают, какие у меня были камера и компьютер, и трубочку не брали. С той поры я подсел на «Твиттер».

— *Сколько твитов ежедневно вы пишете в среднем?*

— Достаточно много.

— *Три, пять, десять, пятнадцать?*

— Наверное, меньше десяти и больше трех.

— *Что именно вы пишете: хронику событий, ваши действия или наблюдения по бизнесу?*

— Больше наблюдения по бизнесу, но иногда и какие-то события, которые мне кажутся интересными для тех, кто читает мой «Твиттер».

— *Спасибо за уделенное время. Всего доброго!*

ВСКОРЕ ПОСЛЕ ЭТОЙ НАШЕЙ БЕСЕДЫ СЕРГЕЙ УШЕЛ с должности CEO Parallels, оставив за собой пост председателя совета директоров компании. Сейчас его активность во многом сосредоточена на инвестиционной деятельности. Кстати, кроме прочего Сергей очень активно сотрудничает с нашим следующим героем.