

# Профессиональный ПЕРЕВОД

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД

## Инструменты и технологии

Возможности обмена терминологией  
на примере EuroTermBank

## Управление

Готовимся к локализации

Подводные камни управления  
проектами

## Языки

Плюсы и минусы  
языкового разнообразия

№ 3 (15) апрель 2008

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД

Журнал для специалистов в области многоязыкового перевода

Журнал распространяется по подписке и в розничную торговлю не поступает.

Подписной индекс по каталогу Агентства «РОСПЕЧАТЬ» — 36111

Интернет-подписка — [www.ITbook.ru](http://www.ITbook.ru)

3

апрель 2008

## Содержание

### ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

- 3** Стандарты обмена данными: плюсы и минусы *Ангелика Церфас*  
**7** Управление документацией на мотоциклы BMW *Карл Дарр*  
**14** Возможности обмена терминологией на примере EuroTermBank  
*Сигне Рирданс*

### УПРАВЛЕНИЕ

- 20** Готовимся к локализации *Дэн Джонсон*  
**26** Профессиональная локализация — вопросы образования  
*Д-р Нитиш Сингх*  
**29** Подводные камни управления проектами *Боб Дональдсон*

### КОММЕНТАРИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

- 36** Культурные различия — изюминка международного брендинга  
*Коринна Риттер, Петер Нишвиц*  
**38** Бизнес-культура США. Время — это деньги? *Эльке Шульц*

### ЯЗЫКИ

- 42** Плюсы и минусы языкового разнообразия *Марта Гране*  
**45** Внимание: манеры! Секреты делового этикета Германии  
*Йоахим Графф, Гретхен Шнопп*

### ИЗ-ПОД ПЕРА МАСТЕРА

- 50** Легенды детей солнца (отрывки) *Юрий Брызгалов*  
**53** Сонм лжецов (отрывок) *Карен Мейтленд*

Профессиональный

# ПЕРЕВОД

Журнал для специалистов в области  
многоязыкового перевода

№ 3 (15) апрель 2008

<b>Главный редактор</b>	Сергей Гладков
<b>Зам. гл. ред. по производству</b>	Нана Чатынян
<b>Научный редактор</b>	Ольга Левковская
<b>Дизайн и верстка</b>	Елена Козлова
<b>Менеджеры по подписке</b>	Мария Колчина, itjournal@rusedit.com, Ольга Астахова, itj@rusedit.com
<b>Размещение рекламы</b>	reclama@rusedit.com

Журнал «Профессиональный перевод» —  
совместный проект издательства «Русская Редакция» и компании «Логрус».

 РУССКАЯ РЕДАКЦИЯ

ООО «Издательство  
«Русская Редакция»

Адрес: 123290, Москва,  
Шелепихинская наб., д. 32  
Телефон: (495) 638-5-638  
Факс: (495) 256-71-45  
E-mail: info@rusedit.com  
Веб-сайт: www.rusedit.com



Компания «Логрус»

Адрес: 115280, Москва,  
ул. Мастеркова, д. 4, этаж 6  
Телефон: (495) 510-6271  
Факс: (495) 510-6270  
E-mail: management@logrus.ru  
Веб-сайт: www.logrus.ru

Журнал «Профессиональный перевод» содержит материалы из оригинального издания **MultiLingual Computing & Technology**, переведенные на русский язык и опубликованные с разрешения MultiLingual Computing, Inc.



Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.

Свидетельство ПИ № ФС77-25499 от 24.08.06.

Тираж 2000 экз. Формат 60x90/16. Объем 3,5 усл.-печ. л.

Журнал выходит ежемесячно. Распространяется по подписке.

Подписной индекс Агентства «Роспечать» — 36111.

Интернет-подписка — www.ITbook.ru, телефон (495) 256-6691, e-mail: ITJ@mail.ru

© Издательство «Русская Редакция», 2008

© Компания «Логрус», 2008

Полное или частичное воспроизведение и распространение материалов, содержащихся в настоящем издании, допускается только с письменного разрешения издателя.

# Стандарты обмена данными: плюсы и минусы

Ангелика Церфас (*Angelika Zerfaß*)

С 1997 года группа OSCAR (Open Standards for Container/content Allowing Re-use), входящая в состав Ассоциации по стандартам в области локализации (LISA), занимается разработкой форматов для сферы локализации. В этой статье рассматриваются стандарты, использующиеся в таких технологиях, как средства памяти переводов и системы управления терминологией, описываются их возможности и недостатки.

## Стандарт TMX

Первый стандарт — TMX (Translation Memory eXchange — обмен памятью переводов) был разработан для переноса контента из одной системы памяти переводов в другую с наименьшей потерей данных. До его создания обмен данными зависел от желания поставщиков средств перевода поддерживать фирменные форматы других систем, по большей части для импорта, реже — для экспорта. Сейчас этот стандарт получил широкое распространение, и все современные средства перевода могут импортировать и экспортировать TMX-файлы.

Однако в работе этих средств существуют некоторые отличия.

Несмотря на то что TMX является стандартным форматом обмена, резуль-

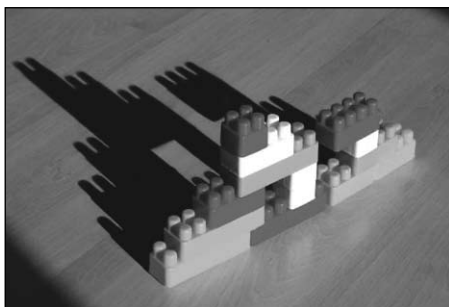


Фото: Наги-Баголи Арпад

таты работы над передаваемыми данными будут разными. Это зависит от средства, в которое они импортируются.

1. Формат TMX предусматривает два уровня. Если на первом уровне передается только текст, то на втором передается также и форматирование. Средство, поддерживающее только первый уровень, распознает TMX-файл второго уровня, но не сможет использовать содержащуюся в нем информацию о форматировании.
2. Форматирование может быть представлено в TMX-файле разными способами. Один из них — теги, указывающие, где форматирование начинается, а где заканчивается. Также можно закодировать информацию о форматировании средствами самого TMX-файла. Но в этом случае экспортирующее теги средство не передаст принимающему

- средству информацию о форматировании, и оно в нем не отобразится.
3. Помимо этого, информация о тегах при переводе, скажем, файлов в формате FrameMaker будет обрабатываться по-разному. Одно средство переведет эту информацию в TMX-формат, другое — воспримет ее как чистый текст, потому что у него другой принцип обработки тегов. После обмена данными памяти переводов степень соответствий будет ниже.
  4. Также различаются правила сегментации, которые определяют порядок работы с сегментами. Одни средства определяют запятую как конец сегмента, разбивая предложение на несколько частей. Другие средства, не рассматривающие запятую как завершающий символ, воспринимают предложение как единое целое. Степень соответствия между подобными сегментами станет ниже после обмена данными памяти переводов.

Для решения проблем, возникающих при работе с форматом TMX из-за различий в правилах сегментации, был разработан стандарт SRX (Segmentation Rules eXchange). Он дополняет стандарт обмена памятью переводов, сохраняя правила сегментации, которые применялись при экспорте TMX-файла. При импортировании TMX-файла в другое средство перевода можно использовать информацию в SRX-формате для восстановления правил сегментации и правильной обработки импортируемых данных. Однако при этом возникают следующие проблемы.

1. Стандарт SRX предоставляет информацию о правилах сегментации толь-

ко во время экспорта TMX-файла. Изменения правил при создании памяти переводов не фиксируются стандартом SRX.

2. Обмен правилами сегментации будет успешным только в том случае, если принимающее средство может создать такие же правила, какие были использованы в исходной системе переводов.

## Стандарт TBX

Одновременно с идеей обмена данными памяти переводов возник вопрос терминологического обмена. Компания OSCAR, взяв за основу результаты работы SALT (Standards-based Access service to multilingual Lexicons and Terminologies), разработала стандарт TBX — стандартный формат обмена терминологическими базами данных.

Принятие этого стандарта происходило намного медленнее, чем принятие формата TMX, в основном по следующим причинам.

1. Стандарт TBX гораздо сложнее стандарта TMX. Большинство систем управления терминологией позволяют создавать собственные поля и структуры для представления данных, а в формате TMX контент, как правило, ограничен исходными фрагментами и соответствующими фрагментами перевода. Для эффективной работы стандарта TBX необходимо тщательно изучить и проанализировать структуру как экспортирующего, так и импортирующего средства.
2. Компании, занимающиеся локализацией, только недавно стали обращать особое внимание на работу с терми-

- нологией. Поэтому пока можно обмениваться лишь немногими ресурсами. Но и они зачастую структурированы неправильно.
3. В настоящее время вместо формата TBX предпочитают использовать функции экспорта систем по управлению терминологией в таблицы Excel или файлы в других форматах в виде текста, разделенного табуляциями.

## Стандарт XLIFF

Широкое распространение XML-файлов привело к возникновению идеи о создании нового стандарта. Почему бы все локализуемые данные, независимо от исходного формата файла, не представлять в XML-формате?

В спецификации стандарта XLIFF (XML Localization Interchange File Format) говорится: «Этот стандарт предназначен для хранения и переноса локализуемых данных с одного этапа процесса локализации на другой и обеспечения взаимодействия между разными средствами».

1. Переводчики работают только с одним форматом файлов.
2. Форматирование можно вводить при помощи тегов или меток-заменителей, что позволяет всем средствам беспрепятственно работать с XLIFF-файлами.

**Рис. 1.** Сегмент для перевода в стандарте XLIFF с одним точным совпадением и одним неточным

```
<trans-unit id="n1">
  <source>Это предложение для перевода.</source>
  <target xml:lang="fr">Перевод фразы "Это предложение для перевода".</target>
  <alt-file match-quality="100%" tool="TM_System">
    <source>Это предложение для перевода.</source>
    <target xml:lang="fr">Соответствие из базы памяти перевода для "Это предложение для перевода".</target>
  </alt-file>
  <alt-file match-quality="70%" tool="TM_System">
    <source>Это короткое предложение для перевода.</source>
    <target xml:lang="fr">Неточное соответствие из базы памяти перевода - перевод фразы "Это предложение для перевода".</target>
  </alt-file>
</trans-unit>
```

3. Для перевода можно использовать любое средство, поддерживающее XLIFF.

Кроме того, стандарт XLIFF позволяет переносить соответствия из системы памяти переводов (рис. 1), а также другую информацию (например, сведения об авторе и средстве, с помощью которого был создан файл).

## Стандарт GMX

Недавно стала обсуждаться возможность стандартизации различных подходов к подсчету показателей переводческой деятельности. Сейчас наибольшее внимание уделяется одной из составляющих стандарта GMX (GILT Metrics eXchange) — GMX/V, предназначенной для подсчета объема перевода. Две другие части стандарта называются: GMX/C — для определения уровня сложности перевода и GMX/Q — для оценки показателей качества.

При расчете показателей, связанных с размером текста, за основу, как правило, берется количество слов в переводе. Однако различные средства используют разные принципы подсчета, поэтому общее количество слов текста, в зависимости от формата исходного файла, может отличаться на 10–15%, а иногда даже на 30%.

В спецификации формата GMX/V говорится: «Стандарт GILT Metrics Volume решает проблему измерения объема предстоящей работы по локализации или переводу. Как правило, это подразумевает подсчет количества слов. Однако простой подсчет слов не охватывает всего спектра показателей, которые могут использоваться для оценки стоимости работ по ло-

кализации материалов, например число экранных снимков для проекта по локализации ПО или количество страниц для оформления документа. Стандарт GILT Metrics Volume дает более точное определение критериям для измерения стоимости работ и оценки объемов».

Формат GMX/V, который пока находится в стадии доработки, еще не был официально признан стандартом, равно как и большинство других форматов.

## Заключение

На наш взгляд, одним из наиболее полезных стандартов является формат TMX. Он может использоваться не только для обмена данными между различными средствами памяти переводов, но и в качестве основы для извлечения терминологии или поддержки памяти переводов. Что касается стандарта SRX, он позволяет решить некоторые проблемы, возникающие при работе с форматом TMX, но не все. Поскольку сегодня этот стандарт поддерживает не так много средств, его полезность можно будет по достоинству оценить лишь через несколько лет.

Повсеместный переход на XML-формат в документации и проектах позволяет предполагать, что стандарт XLIFF станет незаменимым компонентом переводческого процесса. Во многом он схож со стандартом TMX, так что, возможно, через некоторое время эти два формата будут объединены. Технология, форма представления или формат становятся фактическим стандартом, если они известны и широко используются на протяжении длительного времени. При этом, прежде чем стандарт окончательно опре-

деляется и утверждается организациями по стандартизации и их членами проходит значительное время. Все рассмотренные стандарты еще находятся в процессе обсуждения и разработки. Из-за постоянного появления новых технологий усовершенствование соответствующих стандартов будет происходить непрерывно. Однако такие форматы, как TMX и XLIFF, успешно используются уже на протяжении многих лет, став незаменимыми компонентами многих проектов по локализации. Принятие этих стандартов (или даже помощь в их разработке) будет способствовать дальнейшему развитию отрасли локализации.

## Интернет-ресурсы по стандартам, упомянутым в данной статье

- Стандарт GILT Metrics eXchange — [www.lisa.org/oscar/gmx](http://www.lisa.org/oscar/gmx);
- Стандарт обмена правилами сегментации (Segmentation Rules eXchange, SRX) — [www.lisa.org/oscar/seg](http://www.lisa.org/oscar/seg);
- Стандарт обмена терминологическими базами данных (TermBase eXchange, TBX) — [www.lisa.org/ibx](http://www.lisa.org/ibx);
- Стандарт обмена памятью переводов (Translation Memory eXchange, TMX) — [www.lisa.org/tmx](http://www.lisa.org/tmx);
- Стандарт обмена данными, подлежащими локализации (XML Localization Interchange File Format, XLIFF) — [www.oasis-open.org/committees/workgroup.php?wg\\_abbrev=xliff](http://www.oasis-open.org/committees/workgroup.php?wg_abbrev=xliff).

---

*Ангелика Церфас* — дипломированный переводчик с китайского и японского языков, специалист по компьютерной лингвистике.

# Управление документацией на мотоциклы BMW

Карл Дарр (Karl Darr)

Сегодня клиентам компании BMW Motorrad предлагается широкий выбор модификаций продукции с разнообразными вариантами дизайна и многочисленными дополнительными опциями, касающимися специального оборудования и принадлежностей. Компания BMW Motorrad стремится удовлетворить растущий спрос на индивидуальность — причем не только в отношении внешнего вида и конструкции, но и в отношении всей документации, прилагаемой к продукту. Качественные сопроводительные документы служат залогом высокой степени удовлетворенности клиента на протяжении всего жизненного цикла мотоцикла. Документация к каждому мотоциклу должна учитывать особенности потребителя, быть точной и понятной.

В 2002 году компания BMW Motorrad привлекла компанию STAR Group к работам по внедрению новой системы технического редактирования. В данной статье описываются внедрение, эксплуатация и результаты применения этого программного обеспечения.



## Новая система технического редактирования для компании BMW Motorrad

Концепция модулей, широко распространенная в сферах промышленной разработки, строительства и производства, все чаще применяется при создании технической документации; модуляризация, структуризация и контроль версий приобретают при этом статус базовых элементов. Система TERES (*TEchnisches REdaktionsSystem* — система технического редактирования), недавно внедренная в компании BMW, обеспечивает согласованную поддержку этих ключевых элементов. Главная задача этого решения — синхронизировать модульные процессы технической разработки изделий с процессом создания информационных



материалов, которые будут использоваться при составлении неизменно высококачественной документации.

До 2002 года, т. е. до внедрения этой системы в BMW, документация на продукцию создавалась и публиковалась с использованием средств Interleaf, Frame-Maker и Microsoft Word.

## Техническая документация BMW

Сегодня вся техническая документация, включая указанные далее типы документов, создается внутри компании BMW Motorrad, причем вся она публикуется не только на немецком, но и на других языках. Так, руководство по эксплуатации и инструкции по установке специального оборудования публикуются на 12 дополнительных языках. Руководство по ремонту, данные по техническому обслуживанию и данные по финансовому обслуживанию публикуются на восьми языках, помимо немецкого.

Руководство по эксплуатации выпускается в печатном виде, а документы остальных типов — на компакт-дисках или DVD.

## Трудности, возникавшие со «старой» документацией, и требования к новому решению

### Трудности

- Необходимость повышения качества данных и адаптации к растущему уровню сложности мотоциклов.
- Описание многочисленных модификаций продукции на основе многократного использования уже имеющейся информации.

- Неуклонный рост объема документации для более чем 150 модификаций мотоциклов.
- Увеличение жизненного цикла документации.
- Расширение языкового диапазона при освоении новых рынков.
- Необходимость поставки технической информации на соответствующем языке одновременно с поставкой продукта.
- Дефицит времени и средств, затрачиваемых на перевод, подготовку данных и контроль качества.

### Требования

- Управление данными на базе технологии XML/SGML вне зависимости от носителя.
- Гибкие возможности повторного использования блоков информации.
- Синхронизация работы в рамках территориально рассредоточенной группы с помощью внутренней или внешней сети.
- Интегрированное управление языками и переводами, включая интерфейс с системой памяти переводов, поддерживающей формат XML/SGML, и функции фильтров для дельта-переводов.
- Обширный набор функций поиска (например, полнотекстовый поиск, поиск в метаданных, поиск тегов).
- Предоставление прав на основе ролей для оптимизации потока операций редактирования.
- Управление версиями и отчетность об источниках и использовании финансовых средств.
- Управление ресурсами в форматах, отличных от XML (графика, PDF и т. д.).

- Интегрированное управление потоком операций и отчетностью.

В компании BMW понимали, что с помощью существующего решения удовлетворить эти новые требования к технической документации невозможно и что переход к новой системе неизбежен.

Важным аргументом в пользу нового решения была также необходимость инвестировать в инновационную, адаптируемую и перспективную систему, задающую определенное направление развития.

**Требования к техническим писателям.** От технических писателей требуется следующее: *скорость* — сокращение производственных циклов и сроков производства; *целесообразность* — исключение ненужной работы, особенно связанной с трудоемкой, чреватой ошибками разметкой вручную; *эффективность* — исключение дублирования текста, которое может вызвать резкий рост трудозатрат и дополнительные ошибки.

Несмотря на растущую актуальность требований, главным приоритетом было и остается достижение безупречного качества. Высококачественные продукты должны сопровождаться высококачественной технической документацией.

## Принципы реализации нового решения

После нескольких неудачных попыток, связанных с применением классических систем управления документами и контентом и создавших дефицит времени и средств, компания BMW выработала следующие строгие принципы реализации «нового» решения.

- Быстрое внедрение нового аппаратно-программного обеспечения — быстрая окупаемость инвестиций.
- Внедрение без нарушения производственного цикла, с защитой существующих процессов и гарантией достижения плановых показателей производственных линий.
- Интеграция в существующую ИТ-среду.
- Сокращение сроков редактирования, перевода и публикации.
- Увеличение времени на научно-исследовательские работы и разработку.
- Повторное использование уже имеющейся информации из документации различных типов.
- Структурированное управление данными.
- Перенос в новую систему и повторное использование накопленных данных.
- Соблюдение «принципа дельты» (описывается далее и рассматривается в контексте технического перевода).

## От концепции к решению

Руководствуясь новыми требованиями и целями, компания BMW Motorrad решила взять на вооружение систему, предложенную компанией STAR Group, головной офис которой находится в Швейцарии.

В решении TERES используются четыре технологии компании STAR: система управления информацией GRIPS, система памяти переводов Transit XV, система управления терминологией TermStar XV и веб-система управления терминологией WebTerm 5.5.

**Система GRIPS — базовая инфраструктура решения TERES.** Интегрированная система на основе базы данных GRIPS (*Globales Redaktions- und Informations-Planungs-System* — глобальная система редактирования и планирования информации) предназначена для структурированного ввода и публикации многоязыковой информации, а также для управления ею и основана строго на технологии SGML/XML.

С концептуальной точки зрения ее можно охарактеризовать как прозрачную систему управления для хранения самодостаточных блоков информации по принципу централизованных данных.

Блоки информации можно использовать неоднократно, связывая их друг с другом. Это позволяет избежать избыточной информации и документировать связи между данными, благодаря которым связанный блок информации точнее определяет содержимое ссылающегося на него блока.

Такая концепция дает возможность автоматически, по требованию, создавать производную документацию. Например, краткое руководство может быть производным от руководства пользователя, которое, в свою очередь, — производным от руководства по обслуживанию и ремонту, являющегося производным от исходной инженерно-технической документации и т. д.

Типичный пример из автомобильной отрасли:

*Блок информации, описывающий последовательность сборки, связан с блоком информации об инструменте, необходимым для выполнения конкретной операции сборки. Каждый из этих блоков*



Кнопки на руле справа:

- 1 — Аварийный выключатель (▶ 41)
- 2 — Кнопка стартера (▶ 58)
- 3 — Кнопка включения указателя правого поворота и аварийного сигнала (▶ 46) (▶ 38)
- 4 — Кнопка выключения указателя поворота и аварийного сигнала (▶ 47) (▶ 39)
- 5 — Выключатель подогрева руля (▶ 41)

*информации самодостаточен с точки зрения содержимого. В инструкциях по сборке описывается вся последовательность операций сборки, а в описании инструмента содержатся все технические сведения об этом инструменте. Благодаря тому, что эти документы связаны между собой, данные об инструменте доступны из инструкций по сборке, а в описании инструмента имеется ссылка на правила практического использования инструмента, регламентирующие его предназначение.*

Система GRIPS основана на трех главных принципах («принцип дельты»): структуризация и управление блоками информации, а также отделение содер-

жимого от оформления. Опираясь на эти принципы, компания BMW смогла добиться осуществления своих требований в новом решении.

**Принцип дельты.** «Дельта» означает отличие: технические писатели и переводчики работают только с абсолютно новыми данными, отличающимися от содержимого предыдущих версий. Соппадающая информация вместе с переводом автоматически включается в документацию по новым продуктам или новым модификациям продуктов. Последовательное применение этого принципа обеспечивает экономию времени и средств на протяжении всего процесса создания документации, а также способствует повышению ее качества.

**Структуризация блоков информации и управление ими.** Для более эффективного управления и обновления информации ее можно аккуратно разделить на блоки, самодостаточные с точки зрения содержимого, как в вышеприведенном примере из автомобильной отрасли. Каждый блок информации может быть отнесен к одному конкретному классу информации, называемому типом информации. Каждому типу информации соответствует типичная структура содержимого, задаваемая определением типа документа (DTD), которое в компании STAR Group называется определением типа информации (ITD). Таким образом достигается прозрачная структуризация базы данных на основе логически понятных модулей.

Те, кто знакомы с настольными редакционно-издательскими системами, отметят, что метод ввода информации в системе GRIPS никак не зависит от

оформления. Важно понять, что документируемый элемент информации состоит из индивидуальных, логически самостоятельных компонентов — как машина состоит из отдельных узлов. Преимущества такого метода работы с лихвой покрывают неудобства, вызываемые сменой подхода.

Блоки информации могут вводиться многочисленными пользователями из разных отделов и регионов в соответствии с их конкретными задачами. Информация может вводиться в месте ее создания; тем самым обеспечивается высокий уровень актуальности и качества данных, поскольку практически исключаются ошибки, связанные с их перемещением. Идентичная структура содержимого для каждого типа информации также гарантирует определенный уровень стандартизации.

Блоки информации можно обновлять и изменять независимо друг от друга. Это означает, что блок подлежит редактированию только тогда, когда его содержимое действительно изменяется. Значение конкретного блока информации в контексте базы данных всегда очевидно и прозрачно для пользователя.

Блоки информации можно связывать друг с другом, формируя интеллектуальную информационную сеть, а также использовать многократно. Дублирование информации, характерное для систем управления документами, сводится к минимуму или полностью исключается.

Идентификация отдельных компонентов информации на основе содержимого обеспечивает базу данных сведениями, без которых последующая

автоматическая обработка (например, анализ или интеллектуальная публикация) была бы невозможна. Кроме того, блоками информации можно прозрачно управлять в «четырёхмерной» базе данных. Четыре измерения — это тип информации, структура продуктов, модификации продуктов и язык. Соответственно, классификация информации происходит практически незаметно в процессе перемещения по этим четырем измерениям.

**Отделение содержимого от оформления.** Ввод данных совершенно не зависит от того, в каком виде итоговая публикация должна предстать перед потребителем. Как и при разработке продуктов, жизненный цикл информации начинается в системе GRIPS с уровня разработчика, когда данные вводятся в предварительно определенные структуры данных. В конце система GRIPS автоматически публикует данные в их «потребительском» виде. Вывод соответствующей информации из единого источника в разных форматах (руководств и т. п.) осуществляется в кратчайшие сроки; документация, в которой учитываются особенности продукта и потребителя, может централизованно создаваться и публиковаться на любых носителях (бумага, компакт-диски, DVD-диски) и даже в других приложениях.

### **Документация на конкретное транспортное средство**

Для мотоциклов специальных конфигураций система TERES может генерировать документацию, в которой учитываются особенности конкретного из-

делия и установленного оборудования. Фильтры по модификациям продукта позволяют оперативно составлять руководства по ремонту; для создания документации достаточно выбрать определенный элемент оборудования — например, антиблокировочную систему тормозов (ABS). При выборе элемента ABS руководство по ремонту автоматически корректируется — в него добавляются обязательные процедуры, такие как замена тормозной жидкости, демонтаж покрышек и т. п.

Благодаря классифицированному, структурированному и централизованному управлению данными механик может автоматически найти в руководстве по ремонту дополнительную информацию, важную для определенного этапа работ или для всего рабочего процесса — сведения обо всех инструментах и смазочных материалах, а также другие технические данные.

Кроме того, с помощью системы TERES можно быстро создать план технического обслуживания для конкретного транспортного средства с учетом типа мотоцикла, эксплуатационных показателей, характера эксплуатации и времени, прошедшего с момента последнего обслуживания.

### **Влияние на работу технических писателей**

Технические писатели в BMW Motorrad обладают богатым опытом структурированной работы, однако в первое время «мышление категориями документов» несколько сдерживало освоение ими новых методов. Сегодня им

больше не приходится создавать документы в виде книг (т. е. ориентируясь на потребителя) — достаточно следуя установленным правилам вводить информацию в готовые структуры данных. Специальные функции системы позволяют автоматически использовать существующие блоки информации, поэтому для нового мотоцикла или новой модификации достаточно ввести лишь абсолютно новые данные, повторно используя информацию из предыдущих версий документации; соединив все это, можно создать новый документ для конкретного мотоцикла.

Технические писатели, пройдя курс обучения, смогли отказаться от старой парадигмы создания документа или книги в пользу нового решения. Теперь они строго следуют правилам составления документации и могут сосредоточиться на творческих аспектах, не отвлекаясь на разметку и форматирование.

Кроме того, поскольку процесс публикации полностью автоматизирован, это гарантирует стандартизацию документации с точки зрения уровня информации, обработки и корпоративного дизайна.

## Результаты внедрения

**Снижение затрат.** Интеграция управления языками и переводами, включая интерфейс с системой памяти переводов Transit XV, поддерживающей формат XML/SGML, и функции фильтров для дельта-переводов, позволили компании BMW Motorrad сократить общие затраты на перевод примерно на 20%.

Кроме того, гибкие возможности повторного использования блоков информации и поддержка совместной работы в глобальном масштабе способствовали резкому снижению производственных затрат — на 40%.

**Экономия времени.** Идентичная структура содержимого для каждого типа информации гарантирует определенный уровень стандартизации. Следование этому принципу позволяет сократить сроки исследовательских работ, поиска и ввода данных и ускорить подготовку публикаций.

**Управление данными.** Классификация по текстовому содержанию, структуризация и централизация информации позволяют создавать больше документов в более короткие сроки, с более глубоким информационным содержанием и более высоким качеством в целом, а также повторно использовать проверенные структуры и данные из существующих систем.

**Гибкость.** Компания BMW может выпускать документацию с учетом особенностей пользователя и продукта на любых языках, включая азиатские, и для любых носителей, в том числе для перспективных.

**Проверка временем.** Информация остается пригодной для использования даже при внесении каких-либо инноваций, включая интерактивную документацию, диагностические системы и прямой доступ к информации с мобильных устройств.

**Перспективы.** Постоянно растет спрос на интеграцию дополнительных типов документов. Разные отделы могут использовать одни и те же дан-

ные высокого качества, комбинируя их в соответствии со своими конкретными потребностями.

Система TERES — не просто система управления информацией. Это база знаний, поддерживающая управление, извлечение и обсуждение общекорпоративных интеллектуальных активов. Сейчас компания BMW более чем когда-

либо готова вывести свои технические публикации на уровень, необходимый для полного удовлетворения запросов своих клиентов.

---

*Карл Дарр — независимый консультант по решениям для управления информацией из г. Санта-Клара, Калифорния (США).*

## Возможности обмена терминологией на примере EuroTermBank

*Сигне Рирданс (Signe Rirdance)*

**В последнее время преимуществам и уровню рентабельности управления терминологией внутри компании заслуженно уделяется большое внимание. Польза от использования всеми сотрудниками организации общей терминологической системы очевидна. Однако стоит ли останавливаться на достигнутом в области управления терминологией? Возможно, следует учитывать новые достижения в этой сфере?**

Эта статья не ставит своей целью полный обзор технологий обмена терминологией. Здесь описываются лишь некоторые аспекты. Обмен терминологией начался с попыток стандартизировать терминологию национальных



и надгосударственных организаций, а также с вопросов управления источниками с открытым кодом и онлайн-энциклопедиями типа «Википедии». Особое внимание в статье уделяется Европейскому многоязычному терминологическому portalу EuroTermBank и важным вопросам, которые решались при его

создании. Кроме того, определяется направление дальнейшего развития обмена терминологией.

## Почему компаниям следует обмениваться ценными и дорогостоящими активами?

### Обмен терминологией

На первый взгляд, использование единой терминологии внутри определенной отрасли и по всей вертикальной отраслевой цепочке многим компаниям может показаться не самой лучшей идеей. Особенно после того, как они (наконец) вложили средства в приобретение и установку систем управления терминологией, привлекли и обучили сотрудников и организовали процесс так, чтобы все заинтересованные стороны принимали в нем своевременное участие. Почему они должны делиться этими ценными и дорогостоящими активами?

Ответ прост — это существенно повысит прибыльность бизнеса. Авторы передовой статьи, опубликованной в номере журнала *Multilingual Computing* за апрель/май, предполагают, что достижения в области технологии перевода и требования потребителей вскоре приведут к тому, что обмен языковыми ресурсами, включая терминологию, станет обычной практикой. В качестве примера они сравнивают 200 основных технических терминов автоматизированного проектирования и управления, используемые тремя ведущими компаниями-поставщиками программного обеспечения. Сравнение продемонстрировало, что перевод на немецкий язык одного и того же термина был разным в 50% слу-

чаев. Любой опытный переводчик может привести множество примеров, когда его клиенты использовали разные обозначения для одинаковых понятий из одной или близких областей. Причем это необоснованное варьирование не было связано со стремлением заказчиков сознательно избегать терминов, используемых конкурентами (по маркетинговому, правовому или иным соображениям).

## А как же разберется пользователь: *interfeiss* или *saskarne*?

Переводчикам платят за то, чтобы они разбирались в терминологических списках и базах данных для каждого отдельного заказчика, но пользователям нет! Понравится ли жителю Латвии, что в половине программного обеспечения на его родном языке английское слово *file* переводится как *fails*, а в другой — как *datne*? Или что одни поставщики ПО переводят *interface* как *interfeiss*, а другие — как *saskarne*? Мы имеем представление, сколько средств производителям программного обеспечения приходится вкладывать в создание несогласованных терминов и управление ими при переводе всех своих продуктов на другие языки. А потому не можем не сожалеть, что еще не было предпринято попыток упростить и упорядочить всю терминологию индустрии программных средств как для компьютеров, так и для других устройств, например мобильных телефонов. Беда в том, что сделать это можно только при условии, что компании согласятся обмениваться одинаковой терминологией, не являющейся специально придуманными фирменными



обозначениями конкретных продуктов или их особенностей.

### **Обмен — это передача опыта и получение взамен ценной информации**

Обмен и унификация терминов приносит компании те же преимущества, что и управление терминологией:

- повышение уровня удовлетворенности клиентов;
- сокращение сроков вывода продукции на рынок;
- упрощение контроля качества и др.

В частности, использование единой терминологической базы позволяет распространять правильно составленную и стандартную терминологию, относящуюся к определенной области, а также избавляться от противоречий и заполнять пробелы, перенимая опыт других. Таким образом, обмен подразумевает не только передачу своего опыта, но и получение полезной информации взамен. Для ввода этой технологии необходимо решить ряд вопросов, связанных с подбором подходящей платформы и набора инструментов, поддерживающего методологию обмена и лучшие приемы, а также с созданием устойчивой экономической модели. На данном этапе пока рано искать решения, чтобы преодолеть эти трудности. Мы находимся в отправной точке нашего пути по выработке процесса обмена терминологией и составлению списка возможных проблем.

Весьма показательным и полезным стал следующий пример — использование общей согласованной терминологии между различными организациями Ев-

ропейского Союза. Число официальных языков ЕС в этом году достигло 23, бюджет на перевод в 2006 г. составлял 800 млн. евро, а количество штатных сотрудников превышает 2000 человек, не считая многочисленных подрядчиков. Общая терминологическая база ЕС (IATE), принятая в июне 2007 г., объединяет специализированную терминологию ряда накопленных баз данных разных организаций Евросоюза и служит основой для упорядочения терминологии каждой из них.

### **Краткое описание терминологического портала EuroTermBank**

Другой проект — многоязычный Европейский терминологический банк (EuroTermBank), находящийся в открытом доступе с 2007 г. Он разработан в рамках программы Европейской комиссии eContent и удовлетворяет растущую потребность в обмене терминологическими ресурсами на разных языках, а также их объединении и согласовании. Все члены консорциума терминологического банка, в числе которых университеты, исследовательские институты и частные компании, вносят свой вклад и делятся личным опытом (полный список участников находится здесь [www.eurotermbank.com/About.aspx](http://www.eurotermbank.com/About.aspx)).

Банк терминов EuroTermBank обеспечивает единый доступ к многоязычной терминологии, объединяя термины из самых различных областей и предоставляя ссылки на внешние связанные терминологические базы данных. Система EuroTermBank, выполняя поиск как по своим внутренним словарным базам,

так и по внешним, выдает обобщенный результат. Взаимодействие осуществляется не только с отдельными пользователями через веб-браузер, но и с автоматическими системами — через API-интерфейс.

В настоящее время EuroTermBank осуществляет поиск среди 600 000 глоссариев, содержащих свыше 1,5 млн. многоязычных терминов, которые собраны из примерно 100 терминологических систем и 300 000 внешних связанных баз данных. Изначально база терминов EuroTermBank главным образом ориентировалась на исходную терминологию на языках «новой Европы», включая эстонский, латвийский, литовский и польский языки, и выдавала соответствующие термины на английском, немецком, французском, русском и других языках (всего почти 30). Сейчас база охватывает широкий спектр предметных областей и содержит большое число европейских терминов, а также техническую, научную и экономическую терминологию.

## Методы, проверенные на практике

Для создания терминологического банка, поддерживающего управление разными системами терминов, партнеры консорциума EuroTermBank провели серьезную работу по определению и оценке современных терминологических процессов, факторов, стандартов и передового опыта стран всего мира. В результате удалось разработать (и проверить на практике) методы управления многоязычной терминологией, которые включают ряд таких важных терминологических операций, как поток операций по управлению терминологией, анализ понятий и структуры данных, форматы обмена данными. На основе результатов исследования были представлены рекомендации на трех уровнях: местном, национальном и международном. Структурированный подход помогает изучить передовой опыт, характерный для типичных условий и способов управления терминологией.

Ключевые выводы проведенного исследования изложены в монографии *Towards Consolidation of European Terminology Resources. Experience and Recommendations from the EuroTermBank Project*.

Ключевые выводы проведенного исследования изложены в монографии *Towards Consolidation of European Terminology Resources. Experience and Recommendations from the EuroTermBank Project*.

## Применение стандартов

С самого начала проекта было понятно, что эффективное управление разнообразными форматами и структурами данных из различных терминологических систем возможно только при условии применения соответствующих международных стандартов. Для описания всего разнообразия терминологических ресурсов стран-участниц был использован стандарт TeDIF, который устанавливает единый формат для библиографических и фактических терминологических данных.

В качестве модели данных Европейский банк терминов создал сложную структуру, отвечающую требованиям трех стандартов ISO:

- ISO 12200 — определяет формат обмена машиночитаемой терминологией (MAR71F);
- ISO 12620 — устанавливает категории терминологических данных, используемые в компьютерных приложениях;

- ISO 16642 — определяет структуру разметки терминологических данных (TMF) для компьютерных приложений.

Для упрощения процессов импорта, экспорта и обмена терминами между различными терминологическими базами данных используется стандарт ассоциации LISA — TBX (TermBase eXchange). Поскольку у каждой терминологической системы своя структура, были адаптированы уже существующие конвертеры и разработаны новые, учитывающие особенности разных типов ресурсов. Следует ожидать, что число людей, использующих формат TBX, будет быстро увеличиваться, ведь он является стандартом ISO, при помощи которого в будущем можно будет без проблем обмениваться терминологическими ресурсами.

### **Интегрированный подход к объединению рассредоточенных ресурсов**

Помимо собственной базы терминологического контента EuroTermBank предлагает объединение терминологии из рассредоточенных словарных баз в общую систему взаимосвязанных ресурсов. Для обеспечения жизнеспособности этой системы при включении банка терминов в общую модель требуется, чтобы он поддерживался независимо как на организационном, так и на техническом уровнях.

### **Объединение терминологии — новое явление**

Интегрированный подход к объединению терминологии позволяет найти

решение по крайней мере одной внутренней проблемы всех банков данных — поддержка терминологии осуществляется на местном или государственном уровне. При этом благодаря объединению с другими ресурсами можно мгновенно вносить изменения. С этим подходом бок о бок идет распространение унифицированных методов управления терминологией и расширение опыта работы с отраслевыми стандартами.

Объединение терминологии — это новое явление в отрасли, поэтому предстоит решить еще много вопросов. Например, как обеспечить надежность источников или исходных данных, если важный ресурс будет недоступен (временно или постоянно). Или какой именно комплексный подход следует использовать для управления на всех уровнях, начиная со структуры данных и заканчивая изменением терминологического контента и защитой накопленной информации.

### **Составление записей**

Другой типичной проблемой всех терминологических банков, которая в общей модели становится еще более заметной, является вопрос об установке соответствия между системами с различными классификациями предметных областей. Любая попытка объединения терминологических ресурсов из разных источников, принадлежащих к одной предметной области, неизбежно влечет за собой проблему определения, проверки и сортировки совпадающих терминов.

Если терминологический банк содержит записи из разных баз, обозначающие одно и то же понятие на разных языках,

то будет разумно объединить эти термины в одной многоязычной записи, предотвратив тем самым их повторение. Благодаря этому будет отображаться только одна объединенная запись для пары терминов, например *EN computer — FR ordinateur*, а не пять идентичных записей из разных терминологических систем. Более того, если в базе также имеется перевод найденного соответствия на какой-либо другой язык, например *EN computer — LV datators*, то может быть образована новая пара терминов: *FR ordinateur — LV datators*, для которой английский термин послужил промежуточным звеном.

На практике автоматическое объединение записей через промежуточное соответствие на другом языке, как в примере выше, может привести к появлению ошибочных соответствий. Единственный способ избежать ошибок — попросить специалиста по терминологии или профессионала в какой-либо области проверить, обозначают ли эти записи одно и то же понятие. Однако этот вариант не всегда осуществим из-за больших затрат или отсутствия квалифицированных специалистов, особенно если требуется проверить множество огромных терминологических систем, включающих разные языки и предметные области. Принимая во внимание эти трудности, консорциум EuroTermBank предлагает практическое решение — применение автоматизированного подхода к составлению записей для совпадающей терминологии на основе имеющихся данных. Как и при машинном переводе, пользователю выводится предупреждение о возможности несоответствия или ошибки. Кроме этого, работа банка терминов сводится к

предоставлению данных и не предполагает создание новых постоянных терминологических записей. Это, скорее, средство отображения записей, отвечающих определенным параметрам и относящихся к выбранным областям.

Однако дальнейшее совершенствование методов и приемов составления словарных записей крайне важно для успешного обмена терминологией, которая соответствует (или, наоборот, не соответствует) тем же терминам в других базах, а также для автоматизированного использования терминологических ресурсов.

### Продолжение следует...

Прежде чем обмен терминологией станет распространенной практикой, предстоит найти решение еще по многим вопросам. Не последнее место среди них занимают проблемы сохранения конфиденциальности и защиты интеллектуальной собственности. Каким образом компании могут быть уверены, что они предоставляют только ту терминологию, которую готовы передать в открытое пользование? Или какие методы нужно использовать, чтобы извлекать максимальную выгоду из сравнения своей терминологии с терминами других компаний? Некоторые из этих трудностей были определены и описаны в статье. Приветствуется обмен любыми мнениями, идеями, рекомендациями и информацией, так как это поможет создать комплексную модель для дальнейшего развития этой чрезвычайно важной области.

---

*Сигне Рирданс* — директор Европейского терминологического банка EuroTermBank.

# ГОТОВИМСЯ К ЛОКАЛИЗАЦИИ

Дэн Джонсон (Dan Johnson)

Иногда подготовка к локализации заключается просто в поиске человека, говорящего на нужном языке. В других случаях, когда необходимо оперативно выделить основное содержание несложного текста, вполне подойдет интерактивный машинный перевод. Приступая же к локализации проекта, который требует высококачественного, экономичного решения, необходимо разработать отдельный рабочий процесс (организовать поток операций), который бы отвечал потребностям и ожиданиям конечного пользователя. Поскольку в большинстве случаев локализация проводится силами профессионального поставщика языковых услуг, особую важность приобретает понимание выполняемых им действий, местонахождение проектной группы, а также наличие и характер мер по контролю качества.

На рабочие процессы поставщика услуг локализации также влияет развитие издательских систем, появление новых технологий и изменение ожиданий клиентов и переводчиков. Не лишним будет проанализировать то, как создается, публикуется, распространяется и используется конечными потребителями контент на исходном языке. Зачастую ограниченные сроки выполнения локализации не оставляют времени (или желания) для панорамного обзора и целостной оценки сложившейся кар-

тины. Однако даже если анализ исходного состояния не предполагается, нужно обозначить для себя цели и способы их достижения. Если же обстоятельства позволяют провести анализ рабочих процессов, а по возможности и оценку имеющихся средств, необходимую информацию о современных тенденциях в области локализации и издательских систем вы сможете найти в ресурсах, подобных данному журналу.

Наконец, мы рассмотрим комплекс задач, рассчитанных на краткосрочную перспективу и долгосрочные цели, которые всегда следует учитывать в ходе текущей локализации и планирования будущих проектов. Сопоставление реального положения вещей с набором несложных задач и целей создает базу для оценки достигнутых результатов и определения элементов системы, которые все еще нуждаются в совершенствовании.

**Постановка задач и целей создает базу для оценки достигнутых результатов.**

## Понимание текущей ситуации

Первый шаг на пути к разработке процесса локализации заключается в определении текущего положения дел, типа материалов, с которыми предсто-

ит работать, и времени, которое имеет-ся в вашем распоряжении. Когда придет пора двигаться дальше, четкое представление о текущей ситуации и доступных ресурсах послужит основой для принятия правильных решений. Ниже приводится ряд наиболее важных с этой точки зрения вопросов.

- **Исходные материалы.** С файлами каких форматов вы работаете? Имеется ли в приложениях, справочных системах или файлах документации неизменяемое содержимое или в работе используется только динамический контент, такой как содержимое баз данных или систем управления контентом? Вполне возможно, что и то и другое. Например, если вы готовитесь к локализации как самого продукта, так и сопутствующей документации, локализуемый контент может храниться и в веб-приложении, основанном на базе данных, и в файлах FrameMaker.
- **Процесс и его участники.** Сколько разработчиков участвуют в создании контента? Они работают над одним и тем же или над разными материалами? Когда, как и кем новый контент будет одобрен для перевода?
- **Сроки и доступные ресурсы.** Если представить весь процесс в виде временной шкалы, через сколько времени после завершения работы над исходной версией продукта понадобятся иноязычные версии? Еще одним серьезным фактором является управление изменениями в ходе проекта локализации.
- **Выпуск.** В каком виде продукт будет представлен пользователю? Если это

программное обеспечение, будет ли оно действовать в операционной системе на местном языке, различных операционных системах или в интерактивном режиме? Поддержка пользователей планируется посредством предоставления печатных материалов, документации в PDF-формате, в интерактивном режиме, в виде справочной системы, статей в формате «Википедии» — или, может быть, предполагается сочетание нескольких из перечисленных форматов?

## Закладка фундамента и оценка

Теперь, тщательно проанализировав текущую ситуацию и имея четкое представление об исходных материалах, ресурсах и сроках, следует решить, каким образом приступить к составлению плана проекта по локализации. Начнем с краткого описания всего процесса. Основные этапы локализации программного обеспечения и документации для поддержки пользователя в целом однотипны. Вот они:

- **Предоставление исходных материалов и подготовка к переводу.** В некоторых случаях переводчик может работать непосредственно в исходном файле. Если, например, он не использует средства автоматизации, перевод может выполняться непосредственно в приложении Word, Excel или PowerPoint, а иногда даже в ресурсных файлах и файлах издательских систем. Однако, чтобы не создавать серьезных нарушений структуры контента и функциональности продукта, переводчик должен обладать опре-

деленной технической подготовкой. Если это профессиональный, заслуживающий доверия поставщик услуг локализации, предполагается, что подготовка исходных материалов будет завершена до начала этапа перевода. Для этого потребуются отделить подлежащий переводу текст от тегов или программного кода. Дело здесь вот в чем. Во-первых, большинство переводчиков привыкли работать с простым текстом и концентрировать свои усилия на преобразовании текста на одном языке в текст на другом. Когда же им приходится продираться сквозь дебри тегов и строк кода, эффективность работы снижается и возникает серьезный риск разнообразных технических ошибок. А во-вторых, если применяются средства автоматизированного перевода, контент нужно преобразовать в стандартный формат для обработки файлов. Как правило, на этапах перевода и редактирования используется RTF-формат.

- **Перевод и редактирование.** Одного только перевода бывает достаточно лишь для несложных по содержанию материалов. В большинстве же случаев получение качественного и единообразного контента на конечном языке требует прохождения материалов через несколько шагов процесса перевода и редактирования. Мы рекомендуем (и сами придерживаемся этой практики) методику перевода, который сопровождается этапом редактирования. Переводчик преобразует текст на исходном языке в текст на языке перевода, затем оба текста передаются редактору, кото-

рый сверяет перевод с оригиналом, внося свои изменения, замечания и предложения. Этап редактирования, который компании, располагающие собственными штатными или внешними лингвистами, часто пропускают, крайне важен при выполнении объемных проектов по локализации с большой командой переводчиков. Считается, что профессиональный переводчик при работе с большинством типов контента переводит приблизительно 2000 слов в день, что в масштабах всего проекта означает 10 000 слов на каждом из языков в неделю. Если сроки требуют ускорения темпа работы (а так обычно и происходит), производительность обычно повышают за счет привлечения дополнительных переводчиков для каждого целевого языка. Снизить неизбежный в этом случае риск нарушения единообразия можно, используя унифицированную терминологию, расположенную на сервере базы памяти переводов и руководства по стилю. И все же самым оптимальным способом контроля качества является именно проверка всех переведенных на тот или иной язык материалов одним редактором.

- **Предварительная сборка.** После перевода контент необходимо преобразовать в исходный формат. Чаще всего из-за увеличения или сокращения при переводе объемов текста требуются определенные изменения, чтобы обеспечить хороший результат: все символы должны отображаться корректно, а функциональность приложения и читаемость

материалов при переводе не должны пострадать. С этой целью выполняется вычитка, проверка функциональности продукта, а при необходимости и переформатирование документов.

- **Рецензирование предварительного варианта сборки (рекомендуется).** Почти всегда окончательному размещению контента должна предшествовать его вычитка в контексте. Часто строки программного обеспечения переводятся изолированно, то есть вне контекста, который будет сопровождать их в интерфейсе пользователя. Поэтому редактор должен проверить предварительный вариант сборки и внести в перевод необходимые изменения. Имеет смысл поручить вычитку всех печатных материалов по продукту одному редактору, чтобы обеспечить их стилистическое единообразие во всех компонентах приложения, перевод которых вполне мог быть выполнен разными людьми и в разное время.
- **Внутреннее рецензирование.** Пройдя этап предварительной сборки и рецензирования, конечный продукт готов к выпуску на рынок. Перед или одновременно с выпуском иноязычной версии рекомендуется провести ее внутреннее рецензирование. Это позволит вам получить отзывы со стороны разработчиков или представителей сети распространения, которые можно будет учесть в следующих выпусках продукта. Такая обратная связь очень эффективна с точки зрения работы международной команды.

- **Обновление базы памяти переводов.** Если в ходе локализации использовались средства автоматизированного перевода, последний шаг будет заключаться в обновлении базы памяти переводов с внесением в нее финального варианта перевода. Повторное использование этих материалов позволит значительно сократить стоимость последующих проектов по локализации.

### Существующие возможности и время на раздумье

Слишком часто проекты по локализации сваливаются на компанию буквально как снег на голову и требуют выполнения в очень сжатые сроки. Считайте, что вам повезло, если у вас есть время на составление планов, оценку поставщиков, а может быть, и на разработку средств создания документации.

Сегодня, как никогда за всю недолгую историю существования локализационной отрасли, доступно множество программных средств и поставщиков, среди которых можно выбрать вариант, лучше всего отвечающий условиям вашей деятельности и вашим целям. Средства управления разработкой программного обеспечения и документации удобны с точки зрения требований как разработки, так и локализации. Более того, в прошлом остались приложения, основанные не на Юникоде и совместимые только с операционной средой на конкретном языке. К тому же теперь не приходится беспокоиться по поводу поддержки того или иного браузера или символов расширенного набора, а также



большинства технических проблем из серии «не могу открыть файл».

Средства автоматизированного перевода и системы памяти переводов становятся все более гибкими и удобными в использовании, и процесс совершенствования все ускоряется. Изначально эти средства были не более чем автономными приложениями для персональных компьютеров. Сегодня на рынке существуют уже их интерактивные версии, специальные средства для локализации программного обеспечения в режиме WYSIWYG («что видишь, то и получаешь») и отдельные средства для решения сложной задачи по локализации баз данных. Кроме того, они предлагаются в качестве компонентов приложений и систем управления контентом и процессами. Эти средства достаточно сложны, и их внедрение требует определенных усилий и обходится недешево. Однако для компаний, имеющих дело с большими объемами часто обновляемого контента, такое средство может оказаться как нельзя кстати.

Другая заслуживающая внимания категория средств — это системы управления контентом. Системы управления веб-контентом уже давно и успешно используются самыми разными по масштабу организациями. На рынке представлено множество самых разных систем, начиная с корпоративных и заканчивая приложениями с открытым исходным кодом из серии «сделай сам». Набрав в какой-нибудь поисковой системе CMS («система управления контентом»), вы обнаружите невероятно широкий спектр предложений.

Существуют также системы управления контентом документов, но до недав-

него времени они были не так распространены. Раньше их применению препятствовала высокая стоимость и сложность. Судя по всему, пионерами в этой области по большей части были крупные технологические и промышленные компании, которым нужно было управлять огромным количеством многоязычного контента, а также финансовыми и организационными средствами для поддержки крупномасштабных внедрений.

На протяжении нескольких лет был популярен и относительно широко распространен централизованный принцип работы по публикации материалов. Объектно-ориентированная же система управления контентом представляет собой следующее поколение издательских систем. Здесь исходный контент хранится в виде фрагментов, отдельно от оформительских элементов издаваемой продукции. Таким образом затраты на локализацию удается значительно сократить, потому что упростились перевод и редактирование и больше не приходится при каждом выпуске новой версии заново отправлять все материалы на перевод.

Что особенно важно, в последние годы удалось преодолеть сложности, связанные с приобретением и внедрением систем управления контентом документации. Благодаря этому многие небольшие и средние компании могут позволить себе финансирование и техническую поддержку, необходимые для использования этих мощных средств. Исходя из нашего опыта, по сравнению с традиционными программами по локализации печатных и электронных справочных систем экономия от использо-

вания системы управления контентом почти всегда оправдывает время и затраты на ее внедрение. Интеграция и автоматизация локализационных средств — это только начало. Вполне возможно, что следующим шагом будет объединение средств автоматизированного перевода с системами управления контентом и средствами машинного перевода. Сегодня в языковой отрасли можно наблюдать активное соперничество производителей в разработке технологии, которая бы обеспечила выполнение полного цикла операций, начиная с создания контента и заканчивая доставкой переведенного продукта конечному пользователю. Пока эта технология используется в основном любителями технических новинок, однако не за горами тот день, когда она будет оформлена в функциональное приложение.

## Цели и задачи

И краткосрочные задачи, и долгосрочные цели международной компании продиктованы одним желанием — предоставлять пользователю локализованную версию именно тогда, когда тот в нем нуждается, в удобном для чтения и поиска формате и в переводе, точно отражающем смысл оригинала. Если стре-

миться к достижению этих целей при выполнении каждого проекта, вскоре у вас появится фундамент для разработки успешной программы по локализации.

Как отмечено выше, процесс локализации зависит от типа исходных материалов, участников процесса, а также способов выпуска и распределения контента. Также на него влияет потенциал контента с точки зрения возможностей его многократного использования и число предполагаемых повторных выпусков.

Приступая к разработке плана локализации, проведите оценку используемых средств, проконсультируйтесь с поставщиками и постарайтесь учесть все эти факторы при определении масштабов проекта. Современные технологии дают прекрасную возможность приступить к локализации или модернизировать инструментарий текущих рабочих процессов. Рынок, демонстрирующий широкие перспективы развития, предлагает сегодня невероятно богатый выбор решений, способных удовлетворить ваши потребности.

---

*Дэн Джонсон — директор по разработке интегрированных решений компании Lingo Systems, предоставляющей услуги локализации и перевода (США, г. Портленд, шт. Орегон).*

# Профессиональная локализация — вопросы образования

*Д-р Нитиш Сингх (Dr. Nitish Singh)*

Более 230 стран, 6700 языков, 147 валют, 24 часовых пояса — Всемирная паутина позволяет компаниям преодолевать все эти барьеры, объединяя потребителей во всех уголках мира. Сегодня мировой торговлей движут такие факторы, как распространение принципов свободного рынка, растущая грамотность населения и более широкий доступ к компьютерным технологиям в развивающихся странах, ослабление государственного контроля и либерализация экономики, а также развитие процессов глобализации. Преобладание США на виртуальном рынке постепенно уходит в прошлое по мере изменений в демографическом составе и увеличения интернет-аудитории, распространения веб-технологий и расширения доступа к Интернету по всему миру. В 2006 году общее количество пользователей Интернета достигло почти 1,08 миллиарда человек, из которых на долю США приходится только 210 миллионов (источник: Internet World Stats).

По данным исследований (см. Singh and Pereira), чтобы получить признание покупателей на международном виртуальном рынке, необходима локализация



(языковая и культурная адаптация) коммерческого веб-сайта. Действительно, благодаря локализации и настройке в соответствии с местными стандартами упрощается навигация по сайту, он становится более удобным в использовании и больше нравится потребителям — вплоть до увеличения количества совершаемых покупок. Кроме того, на локализованных веб-сайтах посетители проводят вдвое больше времени, а вероятность совершения покупки возрастает здесь в три раза.

За последнее десятилетие индустрия локализации существенно расширила свои масштабы за счет оказания услуг по разработке многоязычных веб-сайтов и программного обеспечения для разных стран. Уровень доходов по отрасли за 2006 год оценивается в 8,8 миллиардов долларов США, причем к 2010 году ожидается рост до 12 миллиардов (DePalma

and Beninato, 2006). Между тем как сама отрасль, так и транснациональные компании, действующие на виртуальном рынке, испытывают все более острую нехватку грамотных специалистов, способных удовлетворить потребности в локализации веб-сайтов и программных средств. Дефицит квалифицированных и опытных кадров можно объяснить нехваткой соответствующих образовательных программ и знаний в отрасли, а также отсутствием бизнес-тренингов для специалистов по локализации.

## 1. Нехватка учебных курсов

В настоящее время лишь немногие учебные заведения предлагают курсы по подготовке специалистов в сфере локализации. В вузах США и Европы только несколько учебных программ в той или иной мере связаны с локализацией. Это курс локализации и международной электронной торговли (очная и заочная формы обучения) в Калифорнийском государственном университете г. Чико (США); курс по локализации программного обеспечения и программированию в Лимерикском университете (Ирландия); курс на базе высшего образования, посвященный деловым и техническим аспектам перевода, в Институте международной торговли г. Монтерей и в Кентском государственном университете (США); а также заочные курсы локализации в муниципальном двухгодичном колледже г. Остин (США)<sup>1</sup>. Наличие крайне небольшого числа учебных курсов и комплексных образовательных

программ ограничивает приток в отрасль специалистов, подготовленных к практическому решению задач локализации и веб-глобализации.

## 2. Недостаток знаний

И с образовательной, и с коммерческой точек зрения в отрасли налицо дефицит грамотных кадров и учебных курсов, необходимых для успешной разработки международных веб-сайтов, локализации программных средств и развития стратегий веб-глобализации. Сотрудник, отвечающий в компании за работу по локализации веб-сайта, должен обладать подготовкой в области стратегий международного электронного маркетинга, проектирования, локализации и продвижения международных веб-сайтов, владеть иностранными языками и технологиями перевода, уметь работать в составе международной группы, ориентироваться в вопросах управления проектами и иметь навыки межкультурного общения. При этом университетских программ, направленных на такую всестороннюю подготовку, катастрофически не хватает.

## 3. Отсутствие специализированных программ в бизнес-школах

Бизнес-школы также не предоставляют возможностей для специальной подготовки менеджеров и руководителей компаний в вопросах международного электронного бизнеса и стратегий веб-глобализации/локализации. Другими словами, профессионалам в области локализации сегодня недоступны адап-

<sup>1</sup> Список не полный.

тированные к их потребностям программы делового образования на высоком уровне, которое дают бизнес-школы. Те немногие возможности, которые существуют, в основном реализуются силами частных и некоммерческих объединений, таких как Ассоциация глобализации и локализации, Институт локализации и Ассоциация по стандартизации в области локализации. Для обеспечения всесторонней подготовки руководящих кадров необходимо совместить опыт частных компаний, отраслевых объединений и бизнес-школ.

Принимая во внимание все эти вопросы, Центр регионального и дополнительного образования при Калифорнийском государственном университете города Чико предлагает программу сертификации в области локализации. В этой программе наиболее тесно сочетаются вопросы электронной торговли, локализации и стратегий веб-глобализации.

Программа ставит перед собой следующие цели.

- Предоставление качественного и доступного образования на теоретическом и практическом уровнях в сфере локализации и международной электронной торговли.
- Подготовка высококвалифицированных специалистов, способных успешно решать многочисленные задачи в сфере перевода и локализации и в других смежных отраслях.
- Помощь предпринимателям в приобретении навыков, необходимых для эффективного ведения электронного бизнеса на международном рынке.
- Обеспечение участникам высокого уровня квалификации, которую пре-

доставляют Калифорнийский государственный университет, Ассоциация глобализации и локализации и Институт локализации.

- Предоставление участникам услуг тестирования и сертификации. Программа включает в себя два компонента.
- Обучение в интерактивном режиме (общий объем 45 часов). Учебные материалы представлены в форме видеозаписей, презентаций PowerPoint, конспектов лекций и интерактивных тестов. Этот интерактивный модуль обеспечивает понимание всех основных понятий в сфере локализации, международной электронной торговли и разработки международных веб-сайтов.
- Трехдневная программа очного обучения (общий объем 24 часа) в форме семинаров и лабораторных работ под руководством преподавателя.

В программу этого года войдут два семинара: «Сертификация в области локализации» и «Управление проектами локализации». Место и время проведения: Евросредиземноморская школа управления (Eugomed Marseille Ecole de management), г. Марсель, Франция (31 марта – 4 апреля) и Институт международной торговли Боинг (Boeing Institute of International Business), Университет Сент-Луиса, США (16–20 июня). <http://rce.csuchico.edu/localize>

*Д-р Нитиш Сингх — руководитель программы сертификации в области локализации (Центр регионального и дополнительного образования при Калифорнийском государственном университете, г. Чико, США); адъюнкт-профессор отделения международной торговли в Институте международной торговли Боинг (Университет Сент-Луиса, США).*

# Подводные камни управления проектами

Боб Дональдсон (Bob Donaldson)

**Всякий, кому приходилось участвовать в проектной работе, знает: проекты часто проваливаются. Это происходит несмотря на все усилия по составлению планов, распределению обязанностей и ресурсов и попытки применить метод «критического пути». Защиту от провала не гарантирует ни сертификат Института управления проектами, ни четкая проектная документация, ни система требований или условий поставки. Не дают такой гарантии и методы управления изменениями, системы контроля над временными затратами или еженедельные отчеты о состоянии проекта.**

Приведем в подтверждение несколько фактов.

- Недавние исследования фирмы Gartner Group и других аналитиков показали, что до 80% проектов по разработке нестандартных программных средств не обеспечивают изначально ожидаемого уровня отдачи. А проекты оборонного и других ведомств в составе американского правительства, каждый раз выходящие за рамки бюджета и срывающие график работы, уже успели заслужить плохую репутацию.
- Чтобы избежать столкновения с еще не выявленными конструктивными

или технологическими дефектами, руководства для потребителей не рекомендуют приобретать дорогостоящие товары (такие как автомобили) в течение первого года выпуска.

- Даже относительно несложные «проекты», с которыми мы сталкиваемся в повседневной жизни, далеки от совершенства. Достаточно вспомнить судорожные попытки за ночь подготовиться к экзамену или хлопотный процесс переезда.

Вместе с тем навыки управления проектами — одно из главных требований, предъявляемых к руководящему персоналу компании. Любой руководитель, обсуждая вопрос о «профессиональных качествах» своей фирмы, в числе первых назовет именно эти навыки. Но почему в таком случае уровень «проваленных» проектов остается практически неизменным — несмотря на все энергичные меры, обучение сотрудников и те усилия, которые вкладываются в разработку и совершенствование процессов планирования и выполнения проектных задач?

Как говорится, «с теоретической точки зрения разницы между теорией и практикой нет, а с практической — есть». Этот разрыв между теорией и ее практическим применением и является ис-

точником проблем. Теория управления проектной работой основывается на следующем.

- Все задачи по проекту могут быть определены, а время на их выполнение — точно рассчитано.
  - Все риски, способные повлиять на график проекта, можно предусмотреть, разработав план действий для каждого случая.
  - Каждый участник осознает стоящие перед командой цели и вносит свой вклад в их достижение.
- И вот как это выглядит на практике.
- Работа над проектом любого типа осложнена множеством неясностей.
  - Продуктивность выполнения задач находится в зависимости от сотрудника и этапа проекта.
  - Понятие «успех проекта» каждым членом команды воспринимается по-своему.

Работу по управлению проектами вряд ли можно назвать простой. Как показывает опыт, лучше всего для ее описания подходит определение «беспорядочная».

Эта деятельность предполагает умение успешно преодолевать регулярно возникающие проблемы и брать на себя ответственность за чрезвычайно сложную систему взаимодействий, постоянно подвергающих успех проекта самым разным рискам.

## Инструменты и рабочие процессы

Любой руководитель проекта должен, как минимум, быть уверенным пользователем приложения Microsoft Project или другого средства по планиро-

ванию и мониторингу проектных задач. Однако сама по себе программа не в состоянии предусмотреть каждую случайность. Также легко попасть в ловушку, разработав слишком сложный план, на постоянном обновлении которого придется сосредоточить все свое внимание.

Не менее важно тщательно продумать рабочие процессы. Любой проект можно разбить на пять основных стадий, каждой из которых соответствует отдельная группа процессов.

1. На начальном этапе согласовываются объемы, цели, круг участников проекта и т. д.
2. Стадия планирования. Здесь составляется перечень рабочих операций, распределяются задачи и ресурсы, синхронизируются действия участников и анализируются риски.
3. Выполнение. На этом этапе внимание сосредоточено на цели проекта и процессах, обеспечивающих ее достижение.
4. Мониторинг и контроль включают в себя принятие ответных мер на непредвиденные обстоятельства, а также решительное и своевременное устранение существующих рисков.
5. На заключительном этапе проводится оценка использованных средств и выполненных процессов для дальнейшего совершенствования проектной работы.

Важно помнить, что всякий рабочий процесс — это не «вещь в себе». Он выполняется для достижения определенной цели, упрощая, но ни в коем случае не подменяя собой активные действия по управлению проектом. Само по себе применение рабочих процессов не пре-



Фото: Суприйоно Сухарьето (Suprijono Suharjoto)

дотвратит провал. В этом смысле центральную роль играет обмен информацией между его участниками.

### Причины возникновения коммуникативных проблем

Провал проекта зачастую объясняется именно сложностями коммуникативного характера: слишком уж просто увлечься мониторингом различных полуавтоматически определяемых показателей, совершенно упустив из виду суть происходящего.

С другой стороны, руководители часто препятствуют тем способам обмена информацией между сотрудниками, которые могут оказаться наиболее полезными в своевременном выявлении потенциальных трудностей.

Выбор способов обмена информацией определяется указаниями руководителя проекта — даже когда эти указания не проговариваются в явной форме, а только подразумеваются. Один из ключевых моментов, на который следует обратить внимание при управлении проектом, — это ваша собственная реакция на плохие новости. Читая отчет сотрудника о со-

стоянии проекта, имеет смысл исходить из следующих принципов.

- Хорошая новость — это не новость: она всего лишь означает, что события развиваются соответственно ожиданиям.
- Плохая новость — это хороший показатель: она дает понять, на чем именно нужно сконцентрировать усилия.
- Отсутствие новостей — плохой показатель: за отсутствием информации может скрываться все, что угодно.

Следующая частая причина коммуникативных проблем сводится к различиям между членами команды на нейrolингвистическом уровне<sup>1</sup>. Дело в том, что все мы воспринимаем, обрабатываем и передаем информацию по-разному: один предпочитает визуальный, другой — устный, третий — кинестетический способ ее представления. Исходя из этого, руководитель должен выбрать такой способ общения, который бы наилучшим образом способствовал эффективному обмену информацией, вместо того чтобы навязывать сотрудникам собственные предпочтения.

Третью причину коммуникативных проблем составляют различные предположения (такие как «это всем известно»), на которых негласно строится любое формальное общение. К сожалению, «известно» бывает не всем, а то, что, казалось бы, действительно знает каждый, каждый понимает по-своему.

<sup>1</sup> Выражаю благодарность Пэт Шнее (Pat Schnee) из Центра повышения квалификации при Университете штата Техас, г. Остин (<http://www.utexas.edu/cee/pdc/contact>) за ценные советы в области коммуникационных предпочтений и стилей общения.



В этом плане источником сложностей могут быть различия в подходах к тому, кто и какой именно информацией должен обладать. Даже с поправкой на особенности стиля управления и специфику конкретного проекта (что само по себе может привести к принятию самых разных критериев) следует учитывать своеобразие во взглядах участников проекта на этот вопрос. Проблемы могут быть вызваны и стремлением руководителя усилить контроль или поддерживать свой авторитет.

Еще одним камнем преткновения становится несоответствие планов работ разных членов команды. Иногда это делается намеренно, однако нередко таким образом подспудно проявляются сложности коммуникативного характера, выходящие за рамки работы над проектом.

И наконец, говоря об эффективном обмене информацией, нельзя не упомянуть о проблеме профессионального жаргона. В той или иной рабочей среде самые обычные слова приобретают специфическое, ограниченное рамками этой среды значение. Не принадлежащий к ней человек будет совершенно сбит с толку, приписывая такому слову его общепринятый смысл. Это возвращает нас к упомянутому выше правилу о недопустимости предположений, будто бы то или иное «всем известно».

Отсюда следует еще одна особенность использования профессионализмов, имеющая большое значение для проектов с многонациональным составом участников. В подобных случаях важно учитывать роль контекста и дополнительные сложности, связанные

с употреблением профессионального жаргона. Даже максимально точно воспринимая значение таких слов, вы не застрахованы от непонимания на более глубоком уровне — например, когда их употребление является сигналом перехода к инструкциям или, напротив, к неформальному стилю общения. Иногда они могут просто остаться нераспознанными. Поэтому, так же как и в случае со списками терминов для внешних клиентов, необходимо обращать внимание на ясность внутренней терминологии, стремясь к ее полному пониманию всеми сотрудниками.

## Способы решения

Как уже сказано выше, подходы к решению коммуникативных проблем зачастую формируются в процессе изучения самой проблемы и могут применяться на протяжении всей работы независимо от стадии проекта.

Заставьте себя посмотреть на проблему с разных точек зрения. Проясните все возможные предположения, даже если кто-то из участников проекта будет от этого не в восторге. Возможно, придется приложить усилия к тому, чтобы в указаниях не звучали менторские или снисходительные нотки. Вместе с тем недоумение сотрудников, вызванное формой изложения — гораздо меньшее зло по сравнению с риском недопонимания в рамках всего проекта. Не стоит сбрасывать со счетов такие факторы, как динамика проектной группы на личностном уровне, влияние индивидуального стиля управления и различных элементов корпоративной культуры. Рассматривайте характер распространения

информации по цепочке управления в обоих направлениях как показатель успешности проекта. Попробуйте ответить на следующие вопросы.

- Не «засекречиваете» ли вы информацию, предназначенную для более широкого распространения? Упростит или, наоборот, усложнит работу над отдельными проектами наличие у членов проектной группы более полной картины происходящего? Не сдерживаете ли вы процесс свободного обмена информацией своей реакцией или отношением к этому? Воспринимаете ли вы плохие новости как хороший признак или всегда готовы, образно выражаясь, «казнить гонца»?
- Уважительно ли вы относитесь к работе, которую выполняет каждый член команды и цените ли его вклад? Принимаете ли в случае необходимости на себя ответственность?
- Настроены ли вы оптимистично? Относитесь ли вы к возникающим проблемам как к возможности проявить себя или как к неминуемой катастрофе?

Существуют и другие практические подходы к решению коммуникативных проблем, применяемые в зависимости от этапа работы над проектом.

## Обмен информацией и планирование

Начальный этап проекта лучше всего подходит для того, чтобы разобраться с тем, что «подразумевается». Воспользуйтесь этой возможностью и задайте себе следующие вопросы.

- Вы бы предпочли получать отчеты о состоянии проекта по электронной почте или посредством регулярных телеконференций?
- Имеются ли у вас стандартные сопроводительные материалы для ознакомления проектной группы с терминологией?
- Располагают ли разработчики контента руководствами по стилю? Могут ли члены команды получить копии?
- Можете ли вы еще раз четко описать ожидания от данного проекта? Подобной информацией может располагать менеджер по продажам, однако важно, чтобы руководитель проекта получил ее из первых рук.

Если наладить обмен информацией с членами команды и внешними поставщиками сразу, не дожидаясь, пока возникнут проблемы (а они не замедлят появиться), это поможет справиться с ними в будущем. Даже такие элементарные вещи, как предпочтительный способ связи с удаленными сотрудниками (например, по телефону или электронной почте) при возникновении сложностей приобретают огромное значение.

## Обмен информацией и документация

Грамотно разработанные материалы по проекту способствуют эффективному обмену информацией, особенно в случае, когда потенциально проблемные области обозначены и четко оговорены. С другой стороны, все упомянутые коммуникативные проблемы могут проявляться в письменном общении даже острее, чем в устном.

К документации относятся все созданные в ходе проекта материалы, начиная с отчетов о ходе работы и заканчивая заявками на внесение изменений. В правильно составленном документе всегда отражается суть достигнутых договоренностей или состояние проекта на конкретный момент времени. Другими словами, это способ хранения информации, а не возможность переложить вину за возможные последствия на кого-то другого. По возможности старайтесь избегать появления документации, в которой очевидно прослеживается попытка избежать ответственности. Если необходимо фиксировать на бумаге недочеты в работе (свои или чьи-то еще), храните эти материалы отдельно от основного потока информации по проекту. За этим правилом стоит вполне практичное обоснование: для того чтобы добиться успеха в работе над проектом, руководителю необходимо доверие со стороны членов команды. Если же сотрудники видят, что вы используете «плохие новости» только для того, чтобы найти виновного, ни о каком доверии речи уже не будет.

### **Обмен информацией и управление рисками**

Анализ и управление рисками составляют важную часть работы любого руководителя проектов. Однако сообщить о существующем риске таким образом, чтобы вас действительно восприняли всерьез и при этом не показать себя паникером — настоящее искусство.

На практике сложность состоит в желании высшего руководства уделять серьезное внимание анализу рисков. Ре-

зультаты этого анализа часто бывают представлены только в виде цифр, в то время как человек (а руководители компании — тоже люди) лучше всего воспринимает и запоминает яркие образы. Научившись эффективно излагать математические расчеты в контексте яркого описания, вы, по крайней мере, пополняете ряды «борцов с риском». Грамотно представляя существующие риски вы даете возможность другим понять серьезность сложившейся ситуации и в свою очередь показать проблему с другой точки зрения.

### **Обмен информацией и выполнение проекта (распределение задач и предоставление отчетов о ходе работы)**

На этом этапе следует продумать подход к проблеме «информирования». Определенный фильтр необходим, однако не впадайте, как это часто бывает, в следующие крайности.

- Руководитель проекта удерживает или препятствует распространению информации, стараясь обезопасить себя или сохранить контроль.
  - Попытки навязать всем участникам проекта собственное понимание информационных потребностей.
- Также придется приложить все силы, чтобы достичь баланса в соблюдении двух следующих взаимоисключающих правил.
- Чем больше, тем лучше. Открыв свободный доступ к текущей информации по проекту, руководитель дает членам команды возможность заметить узкие места в его деятельности и повысить общую продуктивность работы.

- Чем меньше, тем лучше. Четкие и, главное, краткие инструкции позволяют каждому члену проектной группы сосредоточиться на выполнении своих непосредственных задач, а самому руководителю — собрать все кусочки проектной мозаики в нужную ему картину.

Это относится как к коммуникациям внутри проектной группы, так и к представлению отчетов о состоянии проекта клиенту и высшему руководству. И не стоит бояться изменений по ходу работы, если где-то вдруг произойдет сбой. Выбор степени детализации сведений, частоты и способов обмена ими и т. д. должен определяться только соображениями как можно более полного понимания между участниками проекта.

Еще одно замечание особенно важно для проектов по локализации. Такие проекты зачастую состоят из множества относительно небольших задач, причем возможность проводить взаимные замены между их исполнителями практически отсутствует. Вместо сухих попыток в точности следовать подробному плану, в первую очередь, вы должны уделять внимание заблаговременным и частым контактам с членами территориально рассредоточенной группы. Поскольку единственный способ всегда иметь перед собой точную актуальную картину проекта — держать руку на пульсе событий.

## Обмен информацией и сотрудничество

Предположение, из которого все-таки необходимо исходить на протяжении всего проекта, гласит, что все его участ-

ники должны стремиться к согласованной работе. То, что часто воспринимается как отсутствие сотрудничества, на самом деле часто объясняется наличием коммуникативной проблемы. Проблема может быть вызвана неясностями в процессе обмена информацией, известными расхождениями в культурном опыте сотрудников или в их предпочтениях нейлингвистического порядка. К решению такой проблемы следует приложить все силы, однако при этом обязательно основываясь на предположении об общем стремлении к сотрудничеству.

Хотя, конечно же, возможна ситуация, когда в работе действительно отсутствует «командный дух», и игнорировать это ни в коем случае нельзя.

## Заключение

Для руководителя проектов важно видеть происходящее в как можно более широкой перспективе, которая позволила бы ему просчитывать, насколько это возможно, любые потенциальные проблемы. Благодаря этому вы сможете давать более четкие инструкции, своевременно принимать решения, предотвращать возможные задержки и застраховать себя от плохих новостей в самых что ни на есть правдивых отчетах сотрудников. Только вот добиться этого очень непросто.

---

*Боб Дональдсон — вице-президент по стратегическим вопросам компании McElroy Translation, предоставляющей полный спектр языковых услуг (г. Остин, шт. Техас, США). Участник конференции tcworld в ноябре 2007 года (г. Висбаден, Германия) с докладом по теме управления проектами.*

# Культурные различия — изюминка международного брендинга

Интервью: Коринна Риттер (Corinna Ritter)  
Петер Нишвиц (Peter Nischwitz)

**Петер Нишвиц возглавляет отдел корпоративных коммуникаций компании Bystronic glass group. Предлагаем вашему вниманию интервью с ним, опубликованное в журнале *icworld* и посвященное корпоративному брендингу, проблемам культурных различий и корпоративных коммуникаций.**

*Компания Lenhardt Maschinenbau GmbH присутствует на самых разных рынках. С какими проблемами приходится сталкиваться международной компании в ходе корпоративных коммуникаций?*

В 2002 году компания Bystronic group была разделена на две части. Первое подразделение стало заниматься производством листового металла, а второе, к которому и принадлежит Lenhardt Maschinenbau, — производством стекла. Главной проблемой в то время было формирование нового корпоративного стиля, одинакового для обоих подразделений. В результате был разработан общий бренд, но выполненный в двух разных цветах.

С тех пор наша главная задача заключается в продвижении нового корпора-

тивного имиджа внутри самой компании и на рынке. Сегодня эта цель в значительной степени достигнута, однако чтобы компания и потребители, как говорится, «жили брендом», работа по его продвижению должна продолжаться. Мы не можем менять свой фирменный стиль, когда нам этого захочется. Над брендом необходимо работать постоянно, учитывая особенности целевой аудитории.

*Каким образом ваш фирменный стиль представлен на мировом рынке? Брендинг ведется централизованно, или же в каждом регионе самостоятельно разрабатывается собственный логотип и набор маркетинговых «посланий»?*

Мы создаем бренд централизованно, силами отдела корпоративных коммуникаций. В компании разработано руководство по фирменному стилю и дизайну, единое для всех технологических центров, филиалов и иностранных представительств. В руководстве определяются правила использования бренда, указываются корпоративные цвета, шрифты и ключевые изображения, приводятся стандарты оформления служебных копий, проспектов, рекламных объявлений и т. д. Если в филиале создается

что-то свое, для этого требуется предварительное одобрение из центра.

***Насколько, по вашему мнению, в процессе маркетинга и брендинга важна локализация для национальных и региональных рынков?***

Наше кредо: максимум единства в фирменном стиле, минимум адаптаций. Чтобы занять прочные позиции на мировом рынке, необходимо принимать во внимание как глобальные, так и локальные аспекты деятельности. В корпоративных коммуникациях должен преобладать фирменный стиль, который может быть дополнен, так сказать, местным колоритом. К примеру, в настоящее время мы разрабатываем локализованные версии корпоративного веб-сайта. Местные представительства смогут на них размещать свою информацию (представлять новых сотрудников, освещать местные события и т. д.) — но при обязательном соблюдении стиля оригинальной страницы. Это обеспечивает последовательность в корпоративном дизайне и исключает возможность «неуправляемого роста» контента.

***Сталкивались ли вы с проблемой культурной специфики при взаимодействии с работниками или клиентами из разных стран?***

Сталкивались, и не раз. Несколько месяцев назад мы разрабатывали изображение к новому слогану для крупной европейской выставки. Это был поднятый вверх большой палец — жест, имеющий для европейцев самое положительное значение. Однако мы вполне отдавали себе отчет в том, что в других частях света он может быть воспринят совершенно иначе — например, в арабских странах этот жест считается крайне

оскорбительным. Этот пример показывает, что знак, несущий положительное значение в привычной для нас европейской культуре, совершенно необязательно будет также положительно воспринят в других регионах. Хотя именно это и делает нашу повседневную работу такой увлекательной. Непросто позиционировать бренд по всему миру, учитывая особенности каждой культуры.

***Каким образом во всех регионах обеспечивается единство в качестве товаров и услуг?***

Все внутренние производственные процессы отслеживаются и контролируются из центра посредством самой современной информационной сети. Перед постановкой или установкой каждой машины тщательно проверяются ее производительность и функционирование. Это один из ключевых компонентов в достижении нашей цели — полной удовлетворенности заказчика. Кроме того, мы уделяем большое внимание всестороннему послепродажному обслуживанию. Здесь, в Германии, у нас есть образовательный центр как для собственного персонала, так и для сотрудников клиентов.

***Каким образом, по вашему мнению, можно с помощью корпоративных коммуникаций увеличить ценность международной компании?***

Корпоративные коммуникации — прекрасный способ донести до рынка ценность компании, а это очень важно для создания прочного бренда. И все-таки это не более чем одна из ступеней на пути к нашей главной цели — установлению долгосрочных отношений с клиентами. Наша отрасль ориентиро-

вана на технические характеристики продукции, качество которой является одним из наиболее важных факторов. Пару лет назад на одной известной выставке мы представили меньшее количество техники «вживую», сделав акцент на демонстрационных материалах в мультимедийном формате. Этот шаг был встречен довольно холодно. Потребители в нашей отрасли ценят возмож-

ность самостоятельно проверить качество новых разработок, своими глазами увидеть их в действии и составить о них собственное представление.

---

*Петер Нишвиц — глава отдела корпоративных коммуникаций компании Bystronic glass group. Двенадцать лет работает в сфере маркетинга и корпоративных коммуникаций.*

## Бизнес-культура США. Время — это деньги?

*Эльке Шульц (Elke Schulz)*

США занимают третье место в мире по размерам территории и численности населения, представляя собой мультикультурную мозаику из миллионов людей разных рас и народностей. Однако несмотря на этническое и культурное разнообразие, в США существует общая бизнес-культура с характерными чертами. Если вы планируете заняться коммерческой деятельностью в этой стране, важным условием успеха будет общее представление об американской деловой культуре. Ниже описываются некоторые особенности, которые помогут вам избежать распространенных ошибок и заблуждений.



Фотография: Эльке Шульц (Elke Schulz)

### Основные представления

Важным аспектом культуры Соединенных Штатов является «американская мечта» — широко распространенное убеждение, что если усердно работать, то можно преуспеть в финансовом плане.

Эта идея объясняет строгую рабочую этику и систему поощрений. В трудовой жизни США это убеждение выражается в длинном рабочем дне и частых сверхурочных работах, а также в четких различиях между руководством и подчиненными. Помимо строгой этики, в американской деловой культуре можно отметить особое отношение к предприимчивости и личным достижениям. Компетентность, профессионализм и надежность сотрудника ценятся выше всего. Все это образует деловую культуру, где за советом к начальнику обращаются только в случае крайней необходимости, и вся работа выполняется автономно. Однако в то же время акцент на личный успех приводит к обострению соперничества между сотрудниками. Другой характерной чертой бизнес-культуры США является широко известная неофициальность. Так, в американской деловой среде партнеры редко используют официальные обращения и почти сразу начинают обращаться друг к другу по имени. Хотя неофициальный стиль может ввести в заблуждение представителей другой культуры, он свидетельствует не о недостатке уважения, а, скорее, о равноправии, максимально подчеркиваемом в американской культуре.

### Стиль общения

В деловом общении американцы очень прямолинейны. Основная цель общения — это обмен информацией, фактами и точками зрения. Поэтому часто можно услышать фразы «Давай перейдем к делу» или «Итак, к чему мы пришли?». Они больше обращают вни-

мание на то, что именно говорится, а не на то, как это звучит. В случае возникновения конфликтов их решают прямо и открыто. Верные своей откровенной манере общения, американцы без колебания откажут кому-то и будут открыто критиковать. Они чувствуют себя очень некомфортно, если во время разговора возникают паузы, и спешат их заполнить. Очевидно, что из-за прямолинейности у американцев могут возникнуть проблемы с представителями других культур, где бизнес строится на личных связях, конфликты разрешаются очень осторожно, и где важно уметь «сохранить лицо».

### Время — деньги

Насколько многие культуры обеспокоены развитием отношений, настолько американцы поглощены мыслями о времени. Для них время — это почти материальная ценность, которую можно экономить, использовать, терять, находить, вкладывать и тратить. Они живут по принципу «время — деньги» и к потере времени относятся так же, как к потере денег. Именно поэтому пунктуальность является важной частью делового этикета США, а опоздание расценивается как неуважение и грубость.

Собрания начинаются минута в минуту и проходят без перерывов.

Сотрудники следуют планам и строго придерживаются конечных сроков. На собраниях и переговорах основное внимание уделяется достижению лучших результатов в кратчайшее время. Хотя кому-то такой темп покажется слишком быстрым, он вполне соответствует по-



ведению американцев, ни на секунду не забывающих о времени. Если вы хотите разозлить своего американского бизнес-партнера, опоздайте на встречу, не предупредив его заранее, либо беседуйте с ним не спеша, будто вам больше нечем заняться.

## Собрания

Встречи начинаются в назначенный срок с уверенного рукопожатия. Рукопожатие сопровождается прямым зрительным контактом, который говорит о вашей заинтересованности в партнере, а также об искренности и доверии к нему. Когда вас представляют американскому коллеге, используйте соответствующую почтительную форму обращения и не забудьте о фамилии. Он сразу скажет, как предпочитает, чтобы вы его называли. Если вы хотите, чтобы к вам обращались по фамилии и/или должности, немедленно сообщите об этом своим американским бизнес-партнерам. Это их не обидит, наоборот, они оценят вашу прямоту и честность. Будьте готовы принять участие в светском разговоре в начале собрания. Он служит для снятия напряжения и создания непринужденной атмосферы, прежде чем начнется «большой бизнес». Помимо этого, он является важным средством установления контактов и изучения обстановки. Могут обсуждаться разные темы, начиная с имеющих отношение к работе дел и заканчивая спортом (любимая тема разговоров в США), погодой, путешествиями, едой и т. д. Таких спорных тем, как религия и политика, следует избегать, равно как и вопросов личного характера. Визит-

ными карточками обмениваются редко, обычно только в том случае, если хотят связаться с человеком позже. Этот процесс не требует соблюдения каких-либо правил. И, конечно, не стоит воспринимать как оскорбление, если американский деловой партнер, только что получивший карточку от своего японского коллеги, засовывает ее в задний карман, даже не прочитав. Дресс-код зависит от места и типа деловой встречи, но, надев классическую деловую одежду (костюм с галстуком), вы можете быть уверены, что создаете впечатление надежного и стабильного человека.

Американцы уважают свою частную жизнь и личное пространство, поэтому, как правило, сидят и стоят дальше друг от друга, чем люди в Южной Европе, Саудовской Аравии и Латинской Америке. Рекомендуются для комфорта американского партнера сохранять дистанцию примерно в полметра (расстояние вытянутой руки).

## Переговоры и контракты

Во время переговоров американцы уделяют основное внимание сделке. Они стремятся сразу же «перейти к делу». Лучше узнать друг друга и укрепить отношения можно непосредственно во время деловых дискуссий. Американцы относятся к переговорам как к средству разрешения проблем, основанном на взаимоуважении и личных достоинствах и, несомненно, учитывают финансовое положение и деловое влияние. Во время переговоров и обсуждений американские бизнес-партнеры ценят информацию, имеющую непосредственное отношение

к делу. Они ждут, что их коллеги будут думать самостоятельно и выражать свои собственные идеи и точки зрения. Обычно главной целью переговоров является подписание контракта.

Юридически обязательные документы — обычное явление в США. Во время переговоров тщательно изучаются все юридические детали письменного соглашения. В случае возникновения каких-либо разногласий американская сторона будет действовать, строго руководствуясь условиями контракта. Занимаясь бизнесом в США, следует знать о том, что в этой стране для большинства деловых операций есть набор правил и рекомендаций, законов штата и государства, которым должен следовать не только ваш американский коллега, но и вы как его деловой партнер.

## Деловой язык

Американская деловая речь полна идиоматическими выражениями, в основном из области спорта (touch base, ballpark figure, game plan, home run) и ведения военных действий (rally the troops). Большинство американцев даже не замечают, что используют идиомы, и для людей, которые не слишком хорошо знакомы с американской культурой, это может стать

серьезной проблемой. К примеру, если ваш американский коллега просит вас предоставить ballpark figure<sup>1</sup>, а вы понятия не имеете, что он имеет в виду, либо утверждает, что продажи went through the roof<sup>2</sup>, а вам хочется спросить «какую крышу?», имеет смысл обратиться за помощью к переводчику. Помимо идиоматических выражений, в языке американского делового мира есть множество других «подводных камней». К примеру, вездесущее выражение how are you является не вопросом, на который вы должны дать развернутый отчет о своем физическом и эмоциональном состоянии, а вежливым приветствием, требующим простого ответа: «Хорошо. Спасибо». Также не следует воспринимать реплику партнера «давайте как-нибудь пообедаем вместе» как конкретное приглашение на обед, это просто вежливая фраза, означающая «будем на связи».

---

*Эльке Шульц — дипломированный специалист по американской культуре, обладает многолетним опытом работы в американских компаниях по обе стороны Атлантического океана.*

<sup>1</sup> Приблизительная оценка, общие цифры.

<sup>2</sup> Очень высокие; выше, чем ожидалось.

# Плюсы и минусы языкового разнообразия

Марта Гране (Marta Grané)

Отсутствие в языке технической лексики может стать причиной его выпадения из процесса развития информационных технологий. Материалы на этом языке сложно будет найти в Интернете, а ведь одно из правил современного мира — «присутствую в Интернете, следовательно, существую». С целью развития научной и технической лексики, а также продвижения каталонского языка был создан терминологический центр Termcat.

## Каталонский язык в современном мире

Если сравнивать с 20 официальными языками Европейского Союза (по данным на 2006 год), каталонский язык занимает восьмое место по степени использования, опережая датский, шведский, финский, венгерский и другие языки. Сегодня им пользуются в четырех странах: в Испании (большинство говорящих), Андорре, Франции и Италии. В общей сложности на этом языке говорят около 7,5 млн, а понимают его приблизительно 10 млн человек. Несмотря на все это, каталонский язык не включен в список официальных языков ЕС.



Фото: Коринна Риттер (Corinna Ritter)

Несомненно, у него есть некоторые черты языка меньшинств. Так, нет людей, которые говорили бы только на каталонском; области, где он распространен, входят в состав более крупных стран с другим языком в качестве основного; в определенных сферах общественной жизни каталонский практически не используется. Вместе с тем назвать каталонский язык языком меньшинств не позволяет его официальный статус на территории Андорры, достаточно крупная языковая общность, социолингвистическое положение в ней и уровень развития самого языка. Каталонский располагает полностью кодифицирован-

ным набором языковых норм и правил, признаваемых всеми лингвистами и соблюдаемых носителями языка.

## **Проблемы поддержания языкового многообразия**

Попытки ограничить существующее многообразие числом официальных государственных языков представляют реальную угрозу для языков, не имеющих статуса государственного ни в одной стране. Кроме того, от многоязыковой практики могут отказаться из-за больших затрат, связанных с ней.

Тем не менее языковое разнообразие имеет преимущество в том смысле, что гарантирует каждому человеку право пользоваться родным языком. Именно эта политика позволяет каталонскому языку участвовать в международном общении на условиях, сравнимых с положением государственных языков. Более того, становится возможным экспортировать созданные с использованием каталонского языка товары, ресурсы и методы терминологической работы, чему также способствует сотрудничество с такими лингвистическими организациями, как Termcat.

Каталония с международной помощью создала для этого все предпосылки. Проводя политику по реализации возможностей, которые дает многоязычие, она смогла укрепить положение каталонского языка в языковой мозаике современного мира.

## **Продвижение каталонского языка**

Полная реализация потенциала многоязыковой практики возможна только

при наличии в данном языке специальной терминологии, позволяющей расширить его использование в экономике, науке, исследовательской работе и других специализированных областях.

В 1985 году с этой целью был создан терминологический центр Termcat (Centre de Terminologia Termcat), который координирует работу с терминологией на каталонском языке.

Центр Termcat — комплексное образование, основанное правительством Каталонии, Институтом исследований каталонского языка (Institute of Catalan Studies) и Консорциумом лингвистической стандартизации (Consortium for Linguistic Standardization). Его задачей является обеспечение носителей каталонского языка и заинтересованных пользователей терминологическими ресурсами в научной, технической и социально-экономической сферах. Центр занимается подготовкой терминологических словарей и других информационных материалов, проводит консультации для образовательных и коммерческих структур, издательств и других организаций, работающих с терминологией. Помимо этого, для самых разных областей деятельности (различные отрасли экономики, бизнес, новые технологии, наука) разрабатываются такие терминологические продукты, как многоязычные электронные словари, глоссарии и списки терминов. Образовательным и коммерческим организациям оказывается помощь в подготовке и издании материалов.

Работа в центре ведется также на других языках, на которых доступны информационные и образовательные ресурсы.

## Создание новой терминологии

Одним из достижений Termcat является закрепление в каталонском языке новых научных и технических терминов. Этот процесс контролирует специальный наблюдательный совет, в состав которого входят члены Института исследований каталонского языка и центра Termcat, а также постоянные консультанты. Совет устанавливает лингвистические и терминологические критерии оценки новых слов в соответствии с официально зафиксированными нормами литературного языка. Создаваемые термины оцениваются также с формальной точки зрения, для чего к сотрудничеству привлекаются специалисты соответствующих отраслей.

Источником неологизмов служат терминологические проекты центра Termcat, практика служб технической поддержки, переводческих бюро, СМИ и т. д. Работу над новыми словами планирует секретарь наблюдательного совета, который отдельно изучает каждый случай и формирует «досье стандартизации» с предложениями и мнениями специалистов. Сформированное досье передается на обсуждение совета, после чего утвержденный термин размещается на веб-сайте центра Termcat в разделе Neoloteca (интерактивный словарь технических и научных неологизмов, стандартизованных и зафиксированных в каталонском языке).

При подготовке технической документации на каталонском языке можно воспользоваться интерактивной кон-

сультационной службой Cercaterm. Здесь доступно большое количество терминологических данных: результаты текущих проектов Termcat, опубликованные центром работы и стандартизованные неологизмы. Специалисты Termcat по терминологии отвечают на вопросы по поводу терминов, отсутствующих в Cercaterm. На данный момент в базу Cercaterm включено около 600 000 терминов, большинство из которых доступно на каталонском, испанском, французском и английском языках.

## Преимущества языкового многообразия

Центр Termcat, ответственный за разработку терминологии на каталонском языке, считает политику языкового разнообразия главным условием, обеспечивающим равенство между носителями разных языков. Сам центр, пользуясь всеми преимуществами этой политики, предоставляет результаты своей работы на нескольких языках и сотрудничает с организациями и движениями, выступающими в поддержку языкового разнообразия мира. Все это способствует более широкому использованию каталонского языка на международной арене.

---

*Марта Гране — специалист-терминолог центра Termcat, координирующего работу над терминологией каталонского языка. С 1990 года успешно работает над терминологическими проектами и в консультационных службах центра.*

# Внимание: манеры! Секреты делового этикета Германии

*Йоахим Графф, Гретхен Шнопп (Joachim Graff, Gretchen Schnaupp)*

**Германия занимает основные позиции в списках торговых партнеров многих стран мира, не говоря уже о том, что это один из важнейших национальных рынков Европейского Союза. Чуть ли не каждая международная компания стремится к активной деятельности на немецком рынке и проводит соответствующую политику. По этой причине в Германии сложилась жесткая конкурентная среда поставщиков множества сходных товаров и услуг.**

Под влиянием этого обстоятельства возрастает необходимость дифференцировать продукты на основе их качества и характеристик. Но что самое главное, на первый план выходят способы представления бизнеса немецкому рынку. Без сомнения, продукция компании имеют большое значение для достижения успеха, однако не менее значимую, хотя и не столь заметную роль играют ее сотрудники. Хорошо известно, насколько важен фактор социального поведения в деловой среде родной культуры. То же самое можно сказать и о ведении бизнеса за границей. Будь то участие в торговых ярмарках, переговоры о цене сделки

с деловыми партнерами или коллегами, общение с конечными потребителями или устройство на работу в зарубежной фирме, — во всех этих видах деятельности соблюдение норм делового этикета помогает создать атмосферу взаимного доверия и понимания, являясь, таким образом, ключом к успешному сотрудничеству. В книге *Mind Your Manners* («Следите за своими манерами») немецкие авторы Йоахим Графф и Гретхен Шнопп подробно описывают принятые в этой стране правила делового этикета, приводят ряд советов, полезных при поиске работы в Германии, а также затрагивают вопросы культурных особенностей, которые следует учитывать в практической деятельности. Ниже представлены несколько отрывков из третьего издания этой книги.

## **Знакомство. Кто кого представляет?**

В Германии существует серьезное различие между тем, как принято представлять людей друг другу в формальной и неформальной обстановке. В организации нового работника всегда представляет сотрудник, занимающий по срав-

нению с ним более высокую должность. К примеру, стажера его новым коллегам должен представить куратор, а нового сотрудника — его непосредственный руководитель.

## Неофициальная иерархия. Кто кому подает руку?

В Германии рукопожатие является общепринятой формой приветствия. Однако порядок, в котором эта формальность выполняется, гораздо сложнее, чем может показаться. Принять решение о том, следует ли при знакомстве первым подавать руку, помогут следующие советы.

- Инициатива принадлежит сотруднику с более высоким статусом в корпоративной иерархии, то есть подавать руку первым или нет, решает всегда он (или она).
- Подходя к группе людей, следует первым протянуть руку и представиться.
- Чтобы выразить уважение к собеседнику старшего возраста, всегда подавайте руку первым.

## Приветствие. Как себя держать?

Постарайтесь с самого начала произвести благоприятное впечатление. Встав из-за стола и сделав шаг навстречу посетителю, вы уже выражаете уважительное отношение к нему. Тем самым вы как бы демонстрируете желание устранить барьеры в дальнейшем общении. Даже если этот жест останется незамеченным, он в любом случае поможет создать благоприятную для встречи атмосферу.

## Деловые обеды

В Германии основной прием пищи происходит с половины двенадцатого до половины второго дня. В отличие от этих длительных обедов с несколькими переменами блюд, ланч в Германии обычно состоит из одного легкого блюда (как правило, супа), основного блюда и десерта.

Ланч и обед являются неотъемлемой частью деловой конференции. Они позволяют участникам установить личные контакты и продолжить обсуждение деловых вопросов в более непринужденной обстановке.

### *Поведение женщины за столом*

Хотя ранее считалось, что женщина не должна разговаривать с официантом, сама пробовать вино перед тем, как сделать выбор, или оплачивать счет, в настоящее время все это стало нормой. Сегодня считается приемлемым, когда женщина просит счет или даже входит в ресторан первой и (если она выступает в роли принимающей стороны) пробует вино перед тем, как сделать заказ.

### *Спиртные напитки*

Употребление алкоголя в Германии (даже в течение рабочего дня) принято более широко, чем в вашей стране. Не подумайте, что вам непременно следует присоединиться к выпивающим. Беспокоиться не стоит: сегодняшние правила этикета позволяют отказаться от предложенного напитка. Более того, вполне допустимо угощать других, самому при этом не выпивая.

## Презентации перед немецкой аудиторией

Выступление с презентацией в целом не связано с особыми сложностями. В зависимости от аудитории, как правило, допустим английский язык, но этот вопрос лучше уточнить заранее. Казалось бы, все достаточно просто. Однако немцы понимают под презентацией нечто большее, чем просто предоставление общей информации по теме, и ожидают от выступающего доводов в поддержку предлагаемого делового решения.

И хотя от вас будут ожидать множества точных фактов со ссылкой на источники, вполне допустимо оживить презентацию несколькими «примерами из практики» или шутками. В то же время, чтобы выступление не звучало самонадеянно и непрофессионально, старайтесь избегать многословных панегириков о своих достижениях и не переборщите с шутками.

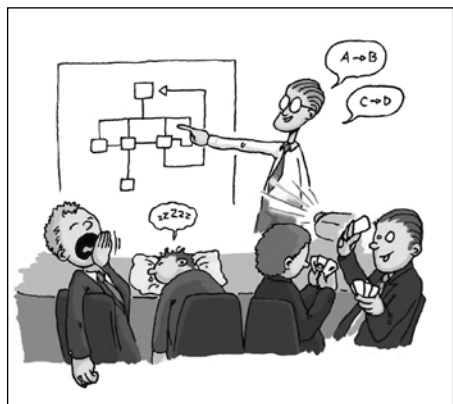


Иллюстрация из книги *Mind your manners*, 3-е издание

## Правила этикета при ведении электронной переписки

Благодаря стремительному распространению средств электронной связи процесс общения, особенно с зарубежными партнерами и клиентами, значительно упростился. К сожалению, одновременно с этим увеличился риск появления ошибок в содержании электронных писем и в самом ведении переписки. Поэтому были разработаны правила этикета для общения в интерактивной среде (также известные как правила сетевого этикета). Ниже представлены наиболее важные моменты, которые необходимо учитывать в электронной переписке.

### Формы приветствия

Несмотря на то, что с электронной почтой обычно ассоциируется несколько неформальный стиль общения, лучше всего начать письмо традиционным приветствием: *Sehr geehrter Herr...* («Уважаемый г-н...»), *Sehr geehrte Frau...* («Уважаемая г-жа...») или *Sehr geehrte Damen und Herren...* («Уважаемые дамы и господа»). Особенно это относится к случаям, когда личное знакомство еще не произошло. Формальный стиль обращения показывает ваше уважительное или даже почтительное отношение к адресату. Как в устной, так и в письменной речи в качестве приветствия широко распространено всем понятное английское слово *Hallo* (Hello). И все же это признак разговорного — то есть неподходящего с точки зрения делового этикета — стиля, даже когда оно употребляется просто по привычке. Поэтому и электронное сообще-



ние личного характера уместнее начать с более формального обращения, такого как *Liebe/Lieber* («Дорогая/дорогой»).

## Что подразумевает немец под словами...?

Обычно немцы имеют в виду именно то, что говорят. Обещания (конечно, если они в принципе выполнимы) должны выполняться, в противном случае вы рискуете потерять доверие к себе.

Вот несколько типичных примеров поведения немцев в стандартных ситуациях.

### Приветствия

*Wie geht es Ihnen?* («Как поживаете?»). Смысл тот же, что и в английском *How are you?*, которое является скорее простым приветствием, чем вопросом, однако в Германии этот вопрос воспринимают буквально и дают правдивый и полный ответ. Поэтому, если у вашего собеседника неудачный день, ему будет неловко честно ответить на этот вопрос.

### Распоряжения

*Rufen Sie mich an* («Позвоните мне»). Если вы пообещали собеседнику (пусть и по привычке, как обычно делаете это при прощании) позвонить, он обязательно несколько дней будет ждать от вас звонка. И наоборот, если о звонке попросили вы, можете быть уверены: вашу просьбу непременно выполнят.

### Приглашения

*Nächstes Jahr um die gleiche Zeit staten Sie uns aber einen Gegenbesuch ab...* («В следующем году в это же время будем



ждать вас с визитом»). Что ж, будьте готовы в назначенное время принимать гостей...

### Обещания

*Ich werde Ihnen die Präsentationen in den nächsten Tagen per E-mail zusenden* («Я вышлю вам свою презентацию по электронной почте в течение нескольких дней»). Не думайте, что ваши немецкие партнеры напомнят вам об этом: вы обязаны сами выполнить свое обещание.

### Пунктуальность

*Wir treffen uns um 11.00 in dem Konferenzraum* («Встречаемся в 11:00 в конференц-зале»).

Немцы строго придерживаются назначенного времени, и даже пятиминутная задержка вызывает у них беспокойство. Собственно говоря, иногда встреча вообще не начинается, пока не соберутся все участники.

Кроме того, будьте осторожны с выражениями из серии *Ich bin in fünf Minuten da* («Буду через пять минут»), ибо ваше приблизительное указание на про-

межуток времени обязательно истолкуют буквально.

Эти примеры наглядно демонстрируют, что обещания, которые в других странах могут считаться необязательными или просто формой вежливости, в Германии воспринимаются совершенно серьезно.

## Наши представления о Германии

Неизвестно, как они появились и почему вообще существуют, но в сознании очень многих людей сложились устойчивые представления о характерных чертах «типичного немца». Как и любой другой стереотип, эти представления исключительно субъективны и не основываются на каких-либо точных фактах.

В приведенном ниже списке перечислены черты, которые представители других национальностей обычно относят к положительным и отрицательным, рассуждая о «немецком характере». (Другими словами, это не просто собственное мнение авторов.)

### Положительные черты

Как правило, это:

- трудолюбие;
- точность;
- пунктуальность;
- любовь к порядку;
- ориентация на качество;
- неподкупность;
- надежность;
- преданность идее.

### Отрицательные черты

Чаще всего называют:

- чрезмерный педантизм;



- упрямство;
- недостаточная гибкость;
- одержимость работой;
- отсутствие чувства юмора;
- стремление показать свое «всезнайство»;
- ворчливость;
- недостаток дружелюбия;
- необщительность и замкнутость.

Итак, как же стоит относиться ко всем этим шаблонным представлениям, которые заставляют нас руководствоваться столь упрощенным пониманием действительности? Наш совет — относиться к ним критически. Вы почти наверняка столкнетесь с немцем, воплощающим в себе противоположные черты.

Нужно всего-навсего научиться воспринимать мир таким, каков он есть на самом деле. Только тогда вы сможете установить теплые, дружественные и открытые отношения с представителями другой страны. Как говорят в Германии, *wie man in den Wald hinein ruft, so schallt es heraus* — «как вы сами относитесь к окружающим, так и они будут относиться к вам».

# Легенды детей солнца (отрывки)

Юрий Брызгалов

Приход Атауальпы к власти был отмечен большим кровопролитием. Каждый день измученного Уаскара приводили на главную площадь Куско, и на его глазах жестоко убивали всех его жен и всех членов королевского дома.

В свое время подробности этой дикой расправы опишет Гарсиласо де ла Вега («История государства инков», Л., 1974 г.).

Однако наивности у нового инки тоже хватало. Иначе он не дал бы Писсаро даже приблизиться к своему лагерю, а не то что захватить империю. Как знать, если бы не это его качество, государство его отцов не развалилось бы на удивление быстро, а ему самому не пришлось бы погибнуть так позорно.

Пленение и смерть Аталибы в поэме вовсе не были так романтичны, хотя Атауальпу и вправду удавили. А дело было так:

Узнав о войне между братьями, Писсаро со своим отрядом, который уже вступил в пределы Тауантинсую, прибыл в Тумбес. Лазутчики донесли ему, что в двух неделях перехода от него разбил свой лагерь Атауальпа. Писсаро тут же отправился в поход, взяв с собой всё своё вооружение, в том числе пушки. С ужасом встречали испанцы на своём трудном пути в горах крепости, но, к их счастью, все они пустовали — не было ни одного воина.

Через неделю марша испанцы спустились в долину Кахамарки, и, как писал позже один из них, «ужас объял всех нас. Мы и не подумали, что индейцы способны занять такую выгодную позицию, и что у них так много боевых палаток, разбитых с поразительной надёжностью. Мы, испанцы, все смешались, у нас появилось чувство страха».

Но Писсаро все же решился. Для начала он направил в лагерь инки лишь небольшой отряд. Атауальпа принял «разведчиков» дружелюбно, предложил им угощение и ночлег, и обещал, что на следующий день встретится с Писсаро.

А тот, тем временем, готовился к встрече, размещая своих людей во всех выходящих на центральную площадь Кахамарки зданиях и в крепости.

Инка прибыл с пышной и многочисленной свитой, но... на площади не было никого, кроме монаха в старой сутане. (В поэме монаха зовут Вальверда, а в жизни это был духовник экспедиции, доминиканский священник Винсенте де Вальверде. Он стал первым епископом Куско, и позже был убит на острове Пуна). Вальверда стал говорить ему о Христе, о Святой Троице, о папе римском — наместнике Бога на земле. Он потребовал от Атауальпы отречься от своей языческой веры. И тогда инка ответил ему, указывая на заходящее солнце: «Твой бог умер, а мой все ещё

живет». Затем он спросил монаха, кто дал ему право так говорить. Патер указал на Библию, протянул ее вождю. Тот недоуменно полистал ее, и отбросил в сторону (а вовсе не уронил случайно, разомлев от восхищения, как написано в поэме). И тут фанатичный монах неистово закричал: «Убивайте их! Убивайте язычников! Всем вам даю отпущение!»

И началась бойня. Пехота испанцев закрыла все выходы с площади. Эффект неожиданности сделал свое дело. К тому же, воинов инки привело в смятение и ужас огнестрельное оружие, которого они не знали. В тот кровавый вечер 16 ноября 1532 года было убито три тысячи индейцев, причем без каких-либо потерь с испанской стороны. Единственным легко раненым испанцем оказался... Франсиско Писсаро. Его ранили свои, когда тот защищал Атауальпу.

Так был пленен тринадцатый (вот и не верь после этого в приметы) «сын Солнца», пришедший к власти на слезах и крови своих родственников. Но даже будучи в плену, Атауальпа больше, чем испанцев, боялся своего сводного брата, Уаскара. Он опасался, что Уаскар убежит из заключения, и вновь займет в Куско опустевший престол.

И когда Атауальпа понял, что больше всего испанцы хотят золота, а совсем не обращения язычников в святую веру, он предложил Писсаро за свою свободу заполнить золотом зал, в котором они были, на высоту своего роста с вытянутой вверх рукой. Писсаро, конечно же, согласился. Он приказал обвести весь зал красной чертой на уровне, до которого достал рукой инка, и дал ему два месяца сроку. Но когда об этом пред-

ложении узнал Уаскар, он пообещал испанцам еще больший выкуп за то, чтобы они вернули престол ему. Весть о сделке Уаскара дошла до Атауальпы, и он тайно приказал убить своего брата, что и было вскорости исполнено: Уаскара утопили.

Атауальпа сдержал слово: через два месяца зал был заполнен золотом. Увы, инку опять обманули. Взамен он получил не свободу, а... суд и смертный приговор.

Нашлось в чем и обвинить пленника: в многоженстве, в убийстве брата, в подготовке восстания против испанцев (хотя он уже был в плену), в разбазаривании финансов империи, и т. д. и т. п.

В день казни, 19 августа 1533 года, Атауальпу вновь стали убеждать принять католичество, предложив ему, как теперь говорят, альтернативу: либо язычником сгореть на костре, либо, приняв новую веру, быть задушенным. Атауальпа соглашается на крещение, надеясь, что после смерти его тело мумифицируют, по обычаю древних инков.

Как бы не так! После удушения инки гароттой (орудие испанской инквизиции — обруч с винтом для медленного удушения жертвы) труп тут же был сожжен, правда, наполовину. Но вторую половину все же закопали в землю.

Да, последний инка совсем не был похож на кроткого Аталибу даже внешне. Один из испанцев-ветеранов описывает Атауальпу, как «человека, который внушал страх своему народу».

И смерть его, право же, не стоит оплакивать так горестно, как гибель несчастного Аталибы.

\*\*\*

Учтиво царь приветствовал солдат,  
 Стоящих в важности, в сверканье лат,  
 Блестя оружием. Ветер, легкокрыл,  
 На шлемах грозных перья шевелил.  
 Меж тем Писсаро радость излучал  
 И речью он царя очаровал:  
 Он был в искусстве лести изощрен,  
 Известном всем невеждам всех времен.  
 И вот теперь он сладко говорит,  
 А Аталиба в небесах парит.  
 Писсаро дарит Библию ему,  
 Чтоб, свет Христа познав, он бросил тьму.  
 И царь благоговейно восхищен,  
 Но обронил Святую Книгу он.  
 Внезапный клич\*, как молнии удар —  
 И запылал убийственный пожар:  
 Трубят сигнал к атаке, и, легки,  
 На солнце блещут острые клинки,  
 Знамена вьются, и свистит свинец,  
 От ядер пушек рушится дворец,  
 И дикие Испании сыны

\* Писсаро, на протяжении длинных переговоров с трудом сдерживавший своих солдат, жаждущих схватить богатые сокровища, которые они видели так близко, немедленно дал сигнал к атаке. Сразу же затрубила военная музыка, загремели пушки и мушкетеры, бешено ринулись в бой конница и пехота с мечами наголо. Перуанцы, пораженные внезапностью неожиданного для них нападения, были напуганы разрушительной силой ружейного огня и в чрезвычайном страхе разбежались в стороны. Писсаро во главе отборного отряда наступал прямо на инку, и, хотя его приближенные, сгрудившись вокруг, с яростным рвением защищали его и во множестве гибли у его ног, наперебой жертвуя жизнями так, что могли бы закрыть своими телами священного своего суверена, испанцы вскоре пробились к трону, и Писсаро, схватив инку за руку, стащил его на землю, и повел, как пленника, в свой лагерь. Робертсон, «История Америки» — Прим. автора.

На безоружных бросились, страшны:  
 Их кровожадный демон торопил,  
 Хранитель-ангел горько слезы лил.  
 И, милых соплеменников любя,  
 С молитвой умер Зораи, скорбя.  
 Вожди напрасно, смелостью горя,  
 Скользя в крови, боролись за царя.  
 О, высота души! Их клич не стих,  
 Пока последний не упал из них.

---

*Отрывки публикуются с разрешения автора и переводчика, Юрия Брызгалова.*

**Преодоление судьбы.** Челябинский переводчик Юрий Брызгалов только что выпустил свою вторую книжечку стихотворных переводов. Это поэма малоизвестной английской поэтессы XVIII века Элен Уильямс.

*Я не стану высказывать здесь свое мнение о качестве перевода — это дело читателя — хотя даже тот факт, что он сделан впервые, говорит, согласитесь, о многом. Скажу немного лишь о личности самого переводчика. Брызгалов — мужик чрезвычайно интересный: инвалид с детства (ДЦП), он не только не замкнулся в четырех стенах, но и сумел закончить английское отделение педа, работает на одном крупном заводе и великолепно поет в мужском академическом хоре. (Однажды этот хор выступал и в нашей торгово-промышленной палате, и мы не остались разочарованы! Исключительно талантливо, великолепно голосами, исполнялись полубытовые песни русской императорской армии). Главное же — Юрий Васильевич стал одним из самых известных в городе переводчиков. Что ему только не приходилось переводить! Технические талмуды и судебные процессы, финансовые документы и любовные письма... Все получалось у Брызгалова с одинаковым блеском. И в эти дни, когда Юрий Васильевич празднует очередную победу над судьбой, я желаю ему здоровья, счастья и новых творческих успехов. Так держать!*

**Станислав Каюмов, переводчик,  
 член Союза журналистов России.**

# Сонм лжецов (отрывок)



Карен Мейтленд (Karen Maitland)

\*\*\*

Тот Иванов день родился недужным и зябким в густой пелене мороси. Призраки домов, деревьев и сараев маячили в сером полусвете, словно собирались исчезнуть с первым криком петуха. Однако петух не пропел — не заметил, что рассвело. Птицы молчали. Женщины, спешащие подоить коров и задать корм скоту, бодро перекликались, что дождь скоро перестанет, и денек будет погожий, как никогда, но сами себе не верили. Молчание птиц пугало. Все знали, что если птицы молчат в такой день — быть худу, однако никто не решался сказать это вслух.

Дождик, впрочем, и впрямь скоро перестал. Бледное солнце с усилием пробилось сквозь серые тучи. Оно не грело, но жители Килмингтона намеревались, невзирая на погоду, погулять на славу. На лугу звенел смех. Приметы — приметами, а сегодня их праздник, и даже на краю пропасти они бы уверяли, что веселятся от души. Со всех окрестных деревень тянулись чужаки — продать и купить, обменять и выклянчить, уладить старые ссоры и затеять новые. Слуги присматривали себе хозяев, девушки — женихов, вдовцы — крепких молодых женушек, а воры — кошельки, которые можно срезать.

У пруда поворачивалась на огромном вертеле выпотрошенная свинья, аромат

жареного мяса плыл в сыром воздухе, так что текли слюнки. Мальчик медленно вращал вертел, пинками отгоняя собак, которые прыгали в надежде урвать кусок; они так ошалели от запахов, что не боялись ни огня, ни ударов. Селяне отрезали сочные куски прямо от шипящей туши, рвали их зубами, облизывали пальцы. Даже те, у кого от зубов остались лишь черные пеньки, жадно объедали жир, довольно побряхтывая, когда мясной сок стекал по подбородку. Редкой радостью наесться свежего мяса следовало насладиться сполна, чтобы сытость дошла до последней изголодавшейся косточки.

Стайки босоногих мальчишек носились между судачащими взрослыми, пытаясь отвлечь одетых в красное жонглеров, чтобы те, зазевавшись, уронили булавы. Парни и девушки лежали в обнимку прямо на мокрой траве, не обращая внимания на осуждающие взгляды причетников. Разносчики нахваливали товар. Менестрели играли на дудочках и барабанах, молодежь орала так, что должны были проснуться черти в аду. Все, как обычно. Народ спешил натешиться за ярмарочный день, поскольку остальные дни года давали мало поводов для веселья.

Однако даже в этой шумной суতোлке девочку нельзя было не заметить. Из-за волос: не белокурых, а совсем белых, как

борода древнего старца. Лицо под снежной копной было бледнее бедер монашенки, брови бесцветные, и такие же ресницы вокруг глаз, прозрачных, как рассветное небо. Тонкая кожа на худеньких руках и ногах отливала льдистой голубизной на фоне продубленного шкурья остальных базарных детишек. Но не только странный окрас девочки привлек мое внимание, а и то, как ее били.

Ничего странного в том, что ребенку досталась взбучка: в тот день на моих глазах это случилось раз десять, если не больше. Хворостинной по голым ногам за неловко поставленную корзину яиц, ремешком по спине за то, что удрал без спросу, подзатыльник — просто чтобы не путался под ногами. Все малолетние грешники старались увернуться и вопили так, что взрослые могли не сомневаться: наказание достигло цели. Все, кроме девочки. Она молчала и не пыталась уклониться от ударов, как будто ее охаживают по спине не ремнем, а перышком, чем только сильнее злила своего мучителя. Мне подумалось, что он запорет ее до бесчувствия, но нет — он махнул рукой и отступился. Девочка сделала несколько шагов — нетвердо, однако с гордо поднятой головой, хотя ноги ее подкашивались. Потом она обернулась и посмотрела на меня, как будто почувствовав мой взгляд. Голубые глаза были сухи, словно летний день, в уголках губ таилась улыбка.

Молчание девочки взбесило не только человека с ремнем. Жирный, богато одетый купец, весь красный от злости, тряс кулаком перед его физиономией, требуя вернуть деньги. Слов за шумом собравшейся вокруг толпы было не ра-

зобратить, но, судя по всему, торговец в конце концов угомонился и позволил увести себя в таверну. Зеваки потянулись следом. Очевидно, человек с ремнем намеревался залить ярость торговца изрядной порцией хмельного. Тем не менее, он не преминул походя отвесить девочке подзатыльник — привычным движением, даже не поглядев в ее сторону. Она рухнула ничком и на этот раз сообразила не вставать, пока они не войдут в таверну, после чего забилась в узкий промежуток между деревом и телегой, села, обхватив колени, и стала смотреть на меня без всякого выражения, как кошка на огонь в очаге.

Девочка была лет двенадцати на вид, босая, в некогда белом шерстяном платье; кроваво-красная лента на шее подчеркивала белизну волос. Она продолжала смотреть, но не на шрам, а в мой здоровый глаз; столь пристальное любопытство отдавало дерзостью. Разумнее всего было бы отвернуться. Происшествие никак меня не касалось. Девчонку за что-то побили, скорее всего — за кражу, и уж наверняка заслужено. Судя по тому, как она сносила побои, ей такое не впервой.

Уж не знаю, что заставило меня отломить половину пирога и бросить девочке, прежде чем прислониться спиной к дереву и приняться за еду. Здесь было самое место, чтобы утолить голод, затишье среди ярмарочной суеты. Нельзя же есть и не угостить ребенка! Тесто затвердело, как дьяволово копыто, но соленая баранина внутри оставалась мягкой и сочной. Девочка держала пирог обеими руками, словно боялась, что его отнимут. Она молчала, даже не поблагодарила.

Глоток эля, чтобы смочить пересо-  
хшее горло.

— У тебя есть имя, девонька?

— Наригорм.

— Так вот, Наригорм, хочешь воро-  
вать у таких, как он, надо быть ловчее.  
Счастье твое, что купец не послал за  
приставом.

— Я не воровала, — сказала она с на-  
битым ртом.

Мне оставалось только пожать пле-  
чами. Она уже доела пирог и сосредото-  
ченно облизывала пальцы. Интересно,  
когда она ела в последний раз? Судя по  
настроению хозяина, сегодня ее кормить  
не будут. Однако слова про то, что она не  
воровка, походили на правду. Девочка со  
столь примечательной внешностью не  
может успешно шарить по чужим кар-  
манам. Мне подумалось, что отец, или  
хозяин, или кем уж там приходится ей  
человек с ремнем, неплохо зарабатывает,  
предоставляя ее на часок охотникам до  
молоденьких девственниц.

В этот раз покупатель остался недо-  
волен. Может, она отказала торговцу, а  
может, он испробовал ее и обнаружил,  
что не первым вошел в эту дверь. Со  
временем она научится скрывать свой  
изъян. Переймет у более опытных жен-  
щин кое-какие хитрости и будет неплохо  
кормиться. Дольше, чем другие предста-  
вительницы этого ремесла. Даже когда  
увянет первый цвет молодости; мно-  
гие мужчины готовы щедро платить  
женщине, настолько не похожей на  
остальных.

— Хочешь, чтобы я это тебе сдела-  
ла, за пирог? — Голос ее был таким же  
бесстрастным, как и взгляд. — Только  
надо побыстрее, пока хозяин не вернул-

ся. Он рассердится, что ты заплатил не  
деньгами.

Ее маленькая холодная ручонка попы-  
талась всунуться в мою. Мне стало груст-  
но, что она так рано научилась не ждать  
подарков от жизни. Даже сухой корки.  
Впрочем, чем раньше усвоишь урок, тем  
меньше разочарований впереди.

— Стар я для этого, детка. Да к тому  
же корка пирога того не стоит. Съела —  
и на здоровье. Ты хорошенькая девочка,  
Наригорм. Тебе не надо продаваться так  
дешево. Послушай старого камлота: чем  
больше люди заплатили за покупку, тем  
она ценнее в их глазах.

Девочка слегка нахмурилась и взгля-  
нула на меня удивленно, чуть наклонив  
голову.

— Я знаю, почему ты не желаешь,  
чтобы я погадала тебе на рунах. Чтобы  
не услышать, когда умрешь. Старики го-  
ворят, что хотят знать, а на самом деле  
не хотят. — Она покачалась взад-впе-  
ред, как годовалый ребенок. — Я сказа-  
ла купцу, что он разорится, а его жена  
убежит с другим. Это правда, но ему  
не понравилось. Хозяин соврал, будто  
я пошутила, и велел мне нагадать ему  
другую судьбу, а я отказалась. Я не могу  
кривить душой, не то потеряю свой дар.  
Морриган истребил лжеца.

Значит, она гадалка. Хорошее дело,  
если умеешь убедить в своей правоте.  
Про некоторых предсказателей и не пой-  
мешь, верят ли они в собственное искус-  
ство. Считает ли она, что открыла купцу  
его истинную судьбу, или так возненави-  
дела жирного борова, что назло предска-  
зала ему дурное? Коли так, она поплати-  
лась за свою дерзость и поплатится еще,  
если хозяин слишком много издержит в



таверне, заглаживая обиду. Что ж, возможно, ей не жаль своей шкуры за удовольствие увидеть перекошенное лицо торговца. Вполне понятное чувство, не чуждое мне в ее лета. У меня вырвался смешок.

— Я на самом деле сказала ему правду, — яростно прошипела девочка. — И тебе скажу, тогда сам поймешь.

Ярость в ее голосе заставила меня вздрогнуть, однако голубые глаза оставались по-прежнему бесстрастны. Надо же было так сглушить! Дети не любят, когда над ними смеются. Разумеется, она обиделась.

— Я верю тебе, детка, просто не хочу, чтобы мне гадали. В мои годы будущее приближается столь стремительно, что нет нужды мчаться ему навстречу.

Что ж, пора вставать и уходить. Вправе ли я осуждать тех, кто ворожебою, врачеванием или иным колдовским искусством выманивает у глупцов деньги? Не я ли кормлюсь за счет людской легковёрности? Однако платить за такое свои кровные — поищите кого другого. К тому же те, кто способны заглянуть в будущее, могут увидеть и прошлое — другой конец той же нити. Нет уж, пусть про меня знают только мое настоящее.

Тени удлинились. Ветер, и прежде прохладный, сделался пронизывающим. От свиньи остались только кости. Одни гуляющие разошлись по домам, другие, не слишком твердо стоящие на ногах, потянулись к лесу, чтобы продолжить веселье. Пора и мне складывать товар в заплечный мешок — сегодня покупатель уже не будет — и двигаться вместе с подвыпившей толпой в лес, где наверняка предстоит угощение.

Девочка мне больше не попадалась. Ну что ж, христианский долг — накормить ближнего — выполнен, можно о ней и забыть. Однако память о ее взгляде не отпускала. Тревожило не то, что она смотрела на шрам, а скорее то, что она его словно не видела, как будто силилась заглянуть в душу.

Люди впереди шли по дороге, спотыкаясь о корни и камни. Один упал на четвереньки — пришлось его поднимать. Он хлопнул меня по спине и рыгнул, обдав лицо вонью хуже драконьих ветров. Да, подумалось мне, утром тут у многих будет болеть голова. Покуда мы с кем-то вместе поддерживали пьянчугу, решавшего, какую ногу переставить первой, что-то заставило меня обернуться. Лиц на таком расстоянии было не разобрать, но среди бурой, зеленой и алой пестроты выделялось белое пятнышко.

Девочка стояла на краю луга и по-прежнему смотрела мне вслед. Ее пристальный взгляд тцился вспороть меня, обнажить нутро. Мною овладела беспричинная злость. Бедняжка не сделала мне ничего дурного, но, клянусь, если бы в этот миг хозяин вышел из таверны и задал ей новую трепку, ни капли сожаления не возникло бы в моей душе. Пусть плачет. Слезы — естественны. Слезы умеряют любопытство, замыкают его в себе.

---

*Karen Maitland, «Company of Liars».*  
 Перевод *Екатерины Доброхотовой-Майковой*  
 и *Марины Клеветенко*.  
 Источник: [www.bakanov.org](http://www.bakanov.org) (отрывок публикуется с разрешения владельца ресурса [www.bakanov.org](http://www.bakanov.org)).