

Профессиональный ПЕРЕВОД

Инструменты и технологии

Машинный перевод в международной деятельности

Сложности разработки документации на продукцию в глобальной экономике

Управление

Делимся передовым опытом:
перевод патентов для Procter & Gamble

Владеете ли вы языком бизнеса?

Комментарии специалистов

(Не)восприимчивый к истории контент

Языки

Акцент — это сила

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД

№ 4 (16) май 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

4

май 2008

Содержание

ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

- 3** Машинный перевод в международной деятельности *Софи Херст*
- 9** Сложности разработки документации на продукцию в глобальной экономике *Роберт Эрфле*
- 13** Системы управления глобализацией и сроки выпуска продукта на рынок
Антуан О'Слатара

УПРАВЛЕНИЕ

- 18** Делимся передовым опытом: перевод патентов для Procter & Gamble *Майкл Снеддон*
- 22** Клиенты и поставщики: возможно ли сотрудничество? *Аки Ито*
- 25** Секретный рецепт интернационализации *Адам Эснес*
- 28** Владеете ли вы языком бизнеса? *Наташа Потье*

КОММЕНТАРИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

- 31** (Не)восприимчивый к истории контент *Том Эдвардс*
- 35** Ценный опыт межкультурного взаимодействия *Роберт Мейсон*
- 39** Бизнес в Японии: все дело в визитной карточке *Крис Бауд*

ЯЗЫКИ

- 43** Акцент — это сила *Джон Фрейвальдс*

ИЗ-ПОД ПЕРА МАСТЕРА

- 49** Пытка для гения (отрывок) *Джои Гебель*
- 52** Затмение (отрывок) *Стефани Майер*

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

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



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: 115114, Москва,
Дербеневская, д.20, стр. 16, этаж 3
Телефон: (495) 646-3563
Факс: (495) 646-3562
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.

Машинный перевод в международной деятельности

Софи Херст (Sophie Hurst)

Все мы не раз слышали рассказы о тех, кто использовал интернет-средства автоматизированного или машинного перевода (МТ), и об ужасающих переводах, получавшихся в результате этих попыток. В одном ресторанчике на Украине я с недоумением прочтала в меню: «подача в чайнике». Что же такое «подача», которую мне в чайнике принесут? Из разговора с официантом выяснилось, что для меню использовался необработанный машинный перевод.

В британской газете «Гардиан» (*Guardian*) недавно вышла статья, представившая машинный перевод не в самом выгодном свете. В ней говорилось о некоем израильском журналисте, который воспользовался системой машинного перевода, чтобы задать вопросы министру иностранных дел Голландии. Наибольшее возмущение, в частности, вызвала нелепая фраза, которая получилась в результате того, что машина перепутала слова «если» (*ha'im*) и «мать» (*ha'ita*). Перевод был приблизительно таким: «Здорово, дружище, вложено пять из вопросов в честь министра иностран-

ных дел: мать вашего визита в Израиль во сне в поддержку или в кровать вашего разума насчет конфликта израиле-палестинского, и на относительный Израиль Голландии» (Helloh bud, Enclosed five of the questions in honor of the foreign minister: The mother your visit in Israel is a sleep to the favor or to the bed your mind on the conflict are Israeli Palestinian, and on relational Israel Holland). Как сообщается в прессе, это «едва не стало причиной дипломатического инцидента».

Учитывая, что это далеко не единственный случай из плачевного опыта применения машинного перевода, уместно спросить, а допустима ли вообще эта форма представления многоязычной информации в кругу делового общения, наиболее требовательном к качеству представляемых материалов, обеспечивающих имидж товарного знака компании?

Ответ — да. Безусловно. Но в этой статье мы рассмотрим другие варианты использования машинного перевода, границы его возможностей и приемы, с помощью которых можно добиться качества, за которое не придется краснеть перед мировой аудиторией.

Автоматизированный перевод вчера

Машинный перевод появился в 1950-е годы в ходе совместного проекта Джорджтаунского университета и компании IBM. Оператор ввел русский текст в главный компьютер IBM, и через некоторое время принтер выдал абсолютно понятный английский текст.

Новость распространилась быстро. Вскоре газеты пестрели заголовками: «Компьютерный разум переводит с русского на литературный английский язык», создавая ажиотаж вокруг изобретения.

Поначалу казалось, что автоматизированный перевод со временем станет более популярен, чем перевод «вручную», и даже вытеснит его. Однако оптимизм угас после заявления правительства США в 1996 году о том, что автоматизированный перевод оказался слишком дорогим, неточным и медленным, чтобы окупить дальнейшее финансирование и исследования.

Разработки продолжились лишь в некоторых областях, в том числе в частном секторе промышленности США. Так было вплоть до появления в 1980-х годах более мощных и надежных компьютеров, позволивших вернуться к вопросу об использовании автоматизированного перевода. С компьютеризацией рабочих мест, доступностью информации через Интернет и, в конечном счете, ростом глобализации, автоматизированный перевод стал пользоваться спросом и казаться разумной альтернативой традиционному переводу, выполненному человеком.

Автоматизированный перевод сегодня

Мощность компьютеров за 60 лет увеличилась настолько, что кардинально изменила возможности применения машинного перевода. Разработаны различные технологии. Наиболее распространенными на сегодняшний день являются статистический метод машинного перевода, метод, основанный на правилах, и смешанный метод, объединяющий предыдущие два.

Машинный перевод подразумевает использование программного обеспечения для перевода контента с одного языка на другой без вмешательства человека. Не переведившиеся ранее предложения переводятся «с чистого листа». Программа без посторонней помощи обрабатывает файлы, содержащие текст в машиночитаемом формате, такие как текстовые файлы, HTML-файлы, документы в формате MS Word, XML-файлы и многие, многие другие. Машинный перевод используется теперь даже для перевода речи и печатных материалов.

Системы машинного перевода, основанные на правилах, используют аналитический подход, в большей степени зависящий от грамматического строя языка. Для анализа и представления материала на другом языке используются наборы правил, а подходящие для перевода слова и фразы подставляются из двуязычных словарей.

Статистические системы машинного перевода (SMT) используют эмпирический подход: перевод основывается на статистическом анализе ранее переведенных текстов. В процессе перевода

не используется грамматический анализ, который принципиально важен в системах перевода, основанных на правилах. Вместо этого на вероятностной основе осуществляется прогнозирование подходящего в данном контексте перевода. Системы статистического машинного перевода обычно генерируют множество возможных вариантов и сохраняют тот перевод, в котором наиболее уместен порядок слов и фраз.

У каждого из подходов есть свои преимущества и недостатки, но в конечном счете самое важное — это результат, то есть качество и соответствие требованиям организации.

Машинный перевод для получения общего смысла текста

К информации на иностранном языке могут предъявляться разные требования. Если собеседники, общаясь через средства мгновенного обмена сообщениями (instant messaging, IM), хотят понять общий смысл полученных сообщений, они могут использовать средства машинного перевода, доступные для IM, такие как SDL Chat Translator или Yahoo! IM Translator. Получить общее представление о содержании электронного письма на иностранном языке можно также с помощью машинного перевода Google или на таких сайтах, как freetranslation.com. и babelfish.com. Во всех этих случаях машинный перевод приводит к нужной цели.

Некоторые организации идут дальше и используют машинный перевод для «приблизительного» перевода материа-

лов, предназначенных для технической поддержки или баз знаний. Причина в том, что пользователи предпочитают иметь под рукой хотя бы неточный перевод, который все же позволяет получить необходимую информацию, чем вовсе не иметь нужных сведений на родном языке. Кроме того, машинный перевод может иметь целью определение содержания текста, чтобы понять, содержит ли статья нужную информацию, требующую более точного перевода.

Процент использования машинного перевода растет в области послепродажной поддержки, поскольку в соответствующих базах знаний и системах хранятся огромные объемы информации, большая часть которой представлена только на языке оригинала. Некоторые считают, что какие-то сведения в качестве многоязыковой поддержки все же лучше, чем никаких, а перевод традиционными методами займет слишком много времени и окажется слишком дорогим.

Но как быть, если читатель хочет быть уверен, что предоставленная информация правильна и относится именно к тем продуктам или услугам, которые он купил или собирается приобрести? В этом случае может помочь интеграция систем памяти перевода (которыми пользуются переводчики по всему миру), систем машинного перевода, словарей и систем автоматического извлечения терминов с профессиональной проверкой исходного контента и последующим редактированием результатов машинного перевода. Подобный комплексный подход позволяет обеспечить высокое качество перевода, предназначенного для публикации. Эта методика широко исполь-

зуется такими организациями, как Best Western, CA, CNH, The Chrysler Group, HP, Microsoft и RS Components.

Реальные примеры

Инструкции по эксплуатации автомобилей, выпускаемых заводами Chrysler, переводятся с помощью систем машинного перевода. Поскольку такой способ предоставляет каждый раз один и тот же перевод совпадающего контента, повышается уровень его согласованности. Кроме того, большая часть работ осуществляется без привлечения человеческих ресурсов, что обеспечивает организации ощутимую выгоду за счет снижения затрат на 35%.

RS Components, один из ведущих поставщиков компонентов электронного и электрического оборудования, предоставляет обширные каталоги своей продукции клиентам по всему миру. Благодаря слаженному использованию автоматического перевода и человеческих навыков стала возможна одновременная поставка продукции на различные рынки. При этом временные затраты на внедрение снижаются на 35%, а затраты на перевод по сравнению с традиционными способами перевода — на 27%.

Всемирно известный производитель сельскохозяйственного оборудования CNH использует автоматический перевод в разных целях. В компании применяют несколько вариантов перевода в зависимости от его назначения. Если дилеру по обслуживанию необходимо связаться в режиме реального времени с кем-то из службы поддержки, не владеющим известным ему языком, он ис-

пользует машинный перевод и словари, чтобы перевести вопросы для сотрудника службы. Тот, в свою очередь, так же переводит свой ответ. Использование специальных словарей по соответствующей тематике и, что еще важнее, последующее редактирование, позволяют улучшить качество перевода по сравнению с тем, который предлагает обычный машинный перевод. При другом подходе дилер (к примеру, если ему потребуется информация о диагностике и ремонте машины на испанском языке) использует возможности машинного перевода в сочетании с другими технологиями автоматизированного перевода и последующим редактированием. Это позволяет ему самостоятельно найти ответ в сети на нужный вопрос на своем родном языке, не обращаясь при этом в службу технической поддержки. Компанией CNH было установлено, что такой способ предоставления информации сокращает расходы на содержание центра технической поддержки, поскольку большинство вопросов сейчас удается решать с помощью Интернета.

В качестве заключительного примера можно привести опыт компании Best Western, которая переводит контент на несколько языков для клиентов по всему миру. Она также использует постредактирование в дополнение к машинному переводу и другим технологиям автоматизированного перевода. Итальянцы, например, отправляясь в отпуск во Францию, могут найти информацию и зарезервировать гостиницу на итальянском языке. Результаты исследований показывают, что клиенты как минимум в четыре раза чаще делают покупки через Интернет, если видят

информацию на родном языке, поэтому неудивительно, что доходы многоязычных сайтов заметно выше.

Преимущества интеграции

Использование автоматизированного перевода имеет свои преимущества в виде сокращения срока выпуска продукта на рынок и снижения затрат на перевод. Однако эти преимущества реализуются только при слаженном использовании машинного перевода и других технологий, а также при условии, что качество перевода контролируется человеком. Следует обратить внимание, что при тесной интеграции можно получить более высокое качество перевода, если использовать систему обратной связи.

Различные составляющие подобного решения потребуют участия специалистов как на уровне внедрения, так и на уровне поддержки, что может не входить в основные задачи компании. Итак, организации следует быть осторожной, вступая на этот путь. Это как с машиной — в равной мере относится и к приобретению готового продукта, и к самостоятельной сборке комплекта, и к руководству проектом интеграции всех разносторонних составляющих, важных для слаженной работы решения.

Различные элементы подобного решения требуют проверки исходного контента на предмет его пригодности для систем машинного перевода и работы над усовершенствованием исходных материалов для повышения качества перевода. Кроме того, необходима разработка словарей и обновление правил в системах машинного перевода, коор-

Таблички в Индии (сверху) и в Китае (снизу) — примеры неправильного перевода



динирование слаженности рабочих потоков и систем памяти перевода, а также проектное управление большими объемами контента.

Следует убедиться, что редакторы, которые будут работать с результатами машинного перевода, обладают соответствующим опытом, так как навыки, необходимые для работы с обычным и машинным переводом существенно различаются. Наконец, получив результаты редактирования, следует внести исправления в саму систему, так как пренебрежение этим этапом может вызвать затруднения в дальнейшей работе, особенно если использовалась система машинного перевода сторонних производителей. Некоторые компании уже внедрили подобные системы, однако им потребовалось большое число штатных лингвистов и других специалистов.

Исходный контент и результат машинного перевода

Исходный контент крайне важен в области автоматизированного перевода. Если он невысокого качества, такого же качества будет и результат. Конечно, это относится и к традиционному переводу, но для автоматизированного перевода это особенно важно.

Чтобы при переводе слов машина подбирала точный эквивалент, разрабатываются особые требования, которые касаются согласованного использования терминологии, сокращений, аббревиатур, прописных букв, а также исключения жаргона, двусмысленностей и сохранения единообразия стиля во всей документации. Средства разработки материалов помогают придерживаться этих правил при написании текста, тем самым повышая качество исходного контента и упрощая процесс перевода.

Понятное и согласованное написание не только влияет на качество автоматизированного перевода, но и благоприятно сказывается на имидже товарного знака, деятельности службы поддержки и на общем впечатлении от компании. Поэтому наличие корпоративных стандартов целесообразно даже для компаний, не применяющих автоматизированный перевод.

Границы возможностей машинного перевода

Машинный перевод наиболее эффективен при работе с техническими текстами, которые не содержат опечаток, и текстами фактологического характера.

Примерами таких текстов могут стать технические инструкции, материалы по технической поддержке, некоторые сайты и каталоги.

Со стилизованными текстами, содержащими идиомы, системы машинного перевода пока справляются плохо. Такие тексты можно встретить в современном бизнесе — например, среди маркетинговых материалов. Чтобы сделать информацию наиболее привлекательной, в подобные тексты часто включают многозначные слова и каламбуры. Двусмысленности не поддаются машинному переводу. Если принять во внимание, что перевод подобных маркетинговых материалов вызывает затруднения и у переводчиков, неудивительно, что системам машинного перевода они оказываются «не по зубам».

Итоги

В этой статье мы рассмотрели прошлое машинного перевода и его настоящее — с более мощными и совершенными компьютерными системами, а также некоторые преимущества его использования для компаний. Интерес к машинному переводу растет вместе с объемами контента, представляемого международной аудиторией. Хотя компании продолжают испытывать трудности в создании решений, которые обеспечивают стандарт качества, отвечающий ожиданиям целевой аудитории, число организаций, успешно внедривших системы машинного перевода, растет.

Софи Херст (Sophie Hurst) — старший менеджер по маркетингу продукции компании SDL International.

Сложности разработки документации на продукцию в глобальной экономике

Роберт Эрфле (Robert Erfle)

Как следствие процесса глобализации, изготовление и производство продуктов больше не привязано к определенной стране, региону или рынку. Сегодня широко распространено разделение труда. Компании выходят на рынки разных стран, а также сливаются и поглощают друг друга как в рамках одной страны, так и на международном уровне. Все это оказывает влияние на работу с документацией на продукты.

Времена, когда вся корпоративная документация на продукцию создавалась, поддерживалась и публиковалась в одном месте, прошли. Сегодня определенные типы и части документов составляются в нескольких местах, а иногда и в разных странах. Каким образом люди из этих стран взаимодействуют друг с другом? В данной статье мы рассмотрим требования, необходимые для успешности такого сотрудничества, а также способы их выполнения.

Обратите внимание, что под документами на продукт мы, как правило, подразумеваем послепродажную до-

кументацию, например инструкции пользователя, руководства по обслуживанию и ремонту, а также другую информацию, необходимую обслуживающему персоналу для поддержки работы продукта.

Требования

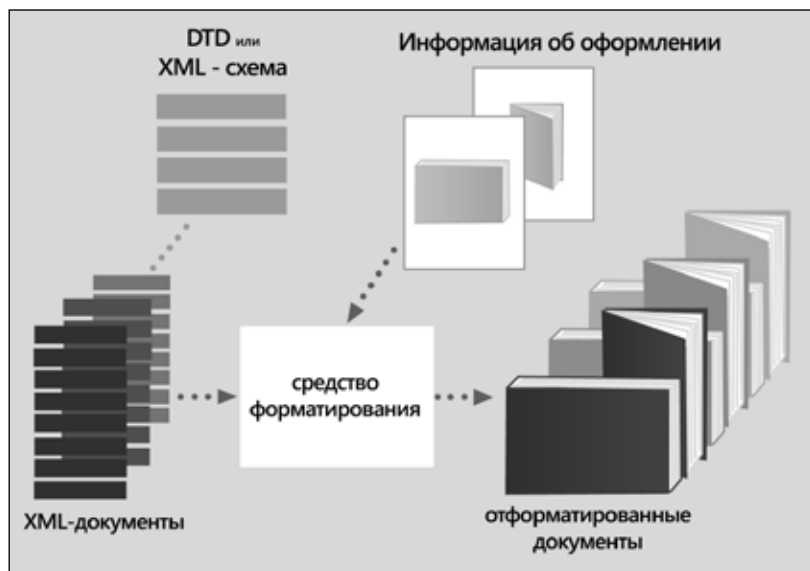
Итак, какие требования нужно соблюдать, работая с материалами из разных корпоративных источников?

Единый процесс обмена данными.

Необходимо создать простой способ обмена документами или их частями между разными местоположениями, чтобы принимающая сторона могла продолжать работу с ними или без проблем интегрировать их в свою документацию.

Выполнение особых правил компании. Независимо от места создания и публикации документов их оформление должно соответствовать принятым в компании правилам. Даже если существует несколько сводов правил (из-за наличия в компании разных брендов), каждый из брендов должен сохранять свои отличительные черты.

Автоматический процесс визуализации с разными наборами оформления



Многоязычная поддержка. Если сотрудники из различных регионов говорят на разных языках, то среда авторских разработок должна поддерживать эти языки.

Последствия

Для того, чтобы объединить различные части документа, создаваемые в разных местах, информация в нем должна иметь модульную структуру. Максимальной гибкости можно добиться, поделив контент на относительно небольшие, объединенные общей темой фрагменты, которые напрямую не связаны с предыдущим или последующим модулем.

С технической точки зрения формат документа должен допускать разделение

материала на несколько физических единиц, то есть файлов.

Наконец, последнее, но не менее важное требование: обмен частями документов требует принятия единого формата, шаблонов и стилей (компонентов), которых должны придерживаться все авторы.

Решения

Перечислив требования к работе географически рассредоточенных людей, мы можем взглянуть на способы выполнения этих условий, для чего проанализируем различные средства и методы. Сначала рассмотрим обычные настольные редакционно-издательские системы (DTP), такие как MS Word, FrameMaker и PageMaker.

Настольные редакционно-издательские системы

Использование настольных издательских систем позволяет организовать контент документа в виде связанных общей темой модулей. Соответствующие стили и компоненты шаблона документа поддерживают структурирование информации. Однако подобные системы не дают указаний относительно применения этих стилей и компонентов. Авторы должны знать правила структурирования и организации контента и уметь их применять.

Большинство настольных издательских систем позволяют разделять документ на несколько физических единиц. Тем не менее, применять эти функции пользователям следует с большой осторожностью. Опять же, в системах очень мало рекомендаций по поводу работы с единицами разного размера или, к примеру, о правильной иерархической организации частей.

Предположим, различные регионы договорились использовать общую настольную издательскую систему и шаблоны документов, а также единые стили и компоненты. Но то, как именно сотрудники будут использовать систему, чтобы правильно применить эти стили и компоненты при создании контента, полностью зависит от них самих. Однако есть общее правило: при создании документа им не следует менять стили или изобретать новые, а также лучше воздержаться от прямого форматирования. Не так-то просто всегда помнить обо всем этом. На практике это работает не так, как хотелось бы. Например, функции или средства, которые помогли бы

людям следовать определенным правилам, просто не существуют. Всю проверку приходится совершать вручную, а это требует много времени и затрат.

Ситуация усложняется еще больше, если задействованы различные языки. Создатель документа должен понимать названия стилей и компонентов шаблона. Если модули документа используются в разных странах, например, в Испании, Франции и Германии, работать с общим шаблоном очень сложно. В настольных редакционно-издательских системах решение этой проблемы не предлагается.

Только правильное и осторожное применение стилей и компонентов шаблона позволяет создавать документы, которые соответствуют особым корпоративным правилам. Но что делать, если для разных брендов используются разные правила? Что делать, если нужно совершать обмен частями документов между брендами, но при этом их оформление при публикации должно быть разным? Едва ли настольные редакционно-издательские системы могут предложить ответы на все эти вопросы.

Стандарт XML

Теперь посмотрим, могут ли справиться со всеми перечисленными выше требованиями системы на базе XML. Стандарт XML (расширяемый язык разметки) — это формат документов, в котором контент структурируется путем разметки частей текста тегами идентификации. В контенте документа представляются начальные и конечные теги, образуя так называемые «элементы». Вложенные друг в друга элементы пред-

ставляют собой иерархическую структуру документа.

Наличие элементов, их названия и местоположение в документе предопределено шаблоном DTD (определение типа документа) или XML-схемой.

С помощью формата XML представить контент документа в виде модулей очень просто. Некоторые элементы можно обозначить как «модуль» или «тема» и использовать их как контейнер для содержимого модуля. Правила шаблона DTD, соответствие которым обеспечивает XML-редактор, описывают авторам порядок действий.

Формат XML, который является международным стандартом, также позволяет подразделять документы на любое число физических единиц, которые, как правило, содержат один элемент. Помимо этого, правила определения типа документа обеспечивают правильное воссоздание документа, тем самым помогая авторам избежать ошибок. Они не могут расширять набор элементов, данный в определении типа документа. Таким образом, стандарт XML допускает многократное использование частей документа, где бы они ни создавались.

Авторский инструментарий на базе формата XML поэтапно выполняет команды пользователя, следуя правилам соответствующего определения типа документа. Разрешается заменять названия элементов на псевдонимы. В пользовательском интерфейсе они будут показаны с псевдонимами, тем не менее XML-документы хранятся с изначальными названиями элемента. Эта важная функция позволяет решить проблемы, которые возникают при совместной работе

авторов из разных мест с различными языковыми требованиями.

Информация об оформлении не содержится в XML-документах. Все сведения о внешнем виде хранятся отдельно и применяются во время автоматического процесса визуализации. Таким образом, стандарт XML гарантирует соблюдение особых корпоративных правил. Отделение контента и структуры от оформления позволяет к одному и тому же документу применять различные спецификации. Другими словами, стандарт XML идеально подходит для работы с разными брендами, каждый из которых подчиняется своим собственным корпоративным правилам.

Как создателям документа, так и переводчикам, работающим в формате XML, не приходится решать проблемы с оформлением. Вместо этого они могут полностью сосредоточиться на своих первостепенных задачах. Это позволяет повысить качество работы и сэкономить время и средства.

Практическое применение

Компании Volkswagen и Linde Material Handling с максимальной выгодой используют XML-технологии при создании руководств пользователей и документов по обслуживанию. Кроме того, что у них разные бренды, документация также производится в разных странах. Использование стандарта XML позволяет им свободно обмениваться документами и их частями между своими подразделениями и брендами. А когда приходит время публикации, каждый бренд сохраняет свои особенности оформления. Более того, они при-

менимы не только к печатным изданиям или материалам в PDF-формате, но и к информации в электронном виде, например к страницам на языке HTML.

В этой статье мы рассмотрели ситуации, когда документация создается и обменивается между географически рассредоточенными местами, возможно даже между разными странами. В таких случаях лучшим выбором будет технология XML с ее очевидными преимуществами с точки зрения стандартизации и автоматизации работы.

Очевидно, что процесс глобализации в ближайшие годы будет продолжаться.

Нам придется столкнуться с еще более тесной интеграцией экономики и с еще большим количеством слияний и поглощений. Чтобы с максимальной эффективностью использовать возможности сотрудничества, следует продумать все аспекты производственного процесса, включая принципы и методы работы отдела документации.

Роберт Эрфле — основатель и генеральный директор компании DOSCO, специализирующейся на разработке и применении приложений на базе технологий XML/SGML.

Системы управления глобализацией и сроки выпуска продукта на рынок

Антуан О'Слатара (Antoin O'Slatara)

О системах управления контентом (CMS-системы) написано много. Они всегда воспринимались (и преподносились производителями) как панацея в случае любой проблемы, возникшей при работе с документацией. Если верить этому сомнительному утверждению, то CMS-система способна повысить качество контента при меньших затратах времени и средств на его подготовку. Только и слышно о том, как высоко оценят разработчики возможность централизованной обработки и повторного использования контента, а также создания итоговых документов одновременно во множестве форматов «одним нажатием кнопки».

Для отделов выпуска технической документации переход к использованию системы управления контентом — процесс сложный и болезненный. Трудности

с ее установкой и настройкой, недостатки среды редактирования, а также зачастую долгий и сложный процесс перемещения в систему имеющегося контента — все

это приводит к задержкам в работе, появлению некачественных материалов, а иногда и к ухудшению морального климата в группах разработчиков. Однако успешное внедрение системы может дать огромную экономию как времени, так и финансовых средств, причем в работе не только над исходной документацией, но и над переводными версиями.

Учитывая необходимые для этого временные затраты и объем работы, естественно предположить, что любая организация, решившаяся на переход к системе управления контентом, прежде всего разработает план проекта, в котором постарается учесть все потенциальные проблемы и имеющиеся возможности. К сожалению, часто учитываются лишь потребности, связанные с подготовкой исходной документации. Действительно, система управления контентом позволяет добиться большего единообразия контента, сократить сроки его выпуска на рынок и снизить общие затраты на его разработку, когда речь идет об исходном языке. Однако те же, причем довольно большие возможности она предоставляет и в отношении последующего создания иноязычных версий.

Эта статья посвящена вопросу о том, каким образом адекватное планирование и внедрение глобального управления контентом позволяет в конечном итоге повысить качество исходной и переводной документации.

Что такое система управления контентом?

Проще говоря, это своеобразное хранилище, с помощью которого можно со-

здавать, систематизировать и публиковать контент в определенных форматах. Хотя CMS-системы задумывались как средство управления только веб-контентом, они уже достаточно давно используются для хранения и выпуска всех видов документации, в том числе руководств пользователя, официальных документов и систем интерактивной справки — равно как и материалов в изначально предполагавшихся веб-форматах. Сегодня решения по управлению контентом предлагают многие поставщики, и хотя они могут различаться своими возможностями и набором функций, основная идея остается неизменной.

Что такое система управления глобализацией?

Термином «система управления глобализацией» (GMS-система) обозначают инфраструктуру, позволяющую адаптировать, переводить контент и обеспечивать его дальнейшее функционирование. Эта инфраструктура включает в себя не только механизмы управления процессом перевода, но и языковые активы компании: многоязычные базы данных, глоссарии и прочее.

В стандартной системе управления глобализацией регулярно отслеживаются все изменения, которые вносятся в содержимое системы управления исходным контентом. Данные обо всех произведенных обновлениях и новом контенте запрашиваются из CMS-системы и анализируются при помощи средств памяти переводов, где эти изменения сравниваются с контентом, переведенным ранее и уже содержащимся в базе данных.

В результате создается память переводов по конкретному проекту, которая позволяет переводчику повторно использовать имеющиеся переводы идентичных или схожих предложений. После этого GMS-система автоматически направляет рабочие материалы задействованным в проекте переводчикам и рецензентам и вновь передает уже переведенные документы в систему управления контентом для их публикации.

Основное преимущество системы управления глобализацией в том, что она может взаимодействовать с имеющейся в организации CMS-системой, автоматизируя процессы управления файлами и выполнение задач в рамках потока операций. В результате административные расходы и время на выполнение формальных операций сводятся к минимуму, а основное внимание сосредотачивается на выполнении переводческих задач. Это, в свою очередь, приводит к оптимизации рабочих процессов, сокращению времени производственного цикла и большей рентабельности перевода. В итоге время, сэкономленное в процессе перевода, может быть использовано для повышения качества исходного контента, либо можно выпустить продукт на рынок раньше запланированной даты.

Причем это не единственный способ сократить время выпуска продукта за счет применения CMS- и GMS-систем.

Сокращение сроков выпуска исходного контента за счет системы управления глобализацией

Время на создание контента всегда ограничено, причем жестче, чем при вы-

полнении любой другой задачи по проекту. Часто меняются уже готовые кодировки, в продукт добавляются новые функции, а инженеры-разработчики задерживают сроки подачи доработанных материалов.

Перевод контента всегда считался последним этапом работы, то есть исходные материалы должны быть подготовлены задолго, месяца за два до срока завершения проекта. Учитывая жесткие графики проектов по выпуску технической документации, эти восемь недель могут показаться вечностью.

Система управления контентом позволяет решить многие проблемы, связанные со столь жесткими сроками разработки. Прежде всего она представляет собой хранилище уже имеющихся в компании материалов, которые могут быть использованы при создании новых, а любые ранее подготовленные процедуры могут быть задействованы вновь. Это значительно сокращает время создания нового документа. Кроме того, большая степень однообразия документации и продуктов компании делает их более удобными и привычными для пользователя, имеющего дело с разными наборами документов одной компании. Системы управления контентом также позволяют представлять контент в нескольких форматах одновременно. Это означает, например, что в ходе стандартного проекта по подготовке документации при создании интерактивной справочной системы, руководств пользователя, руководств по установке и технических спецификаций могут быть использованы любые общие по содержанию материалы.

Какими бы зримыми и впечатляющими ни были эти преимущества, совместное использование CMS- и GMS-систем, позволяющее действительно организовать то, что называют потоком многоязычных операций, еще больше сокращает срок выпуска. В этом случае времени на загрузку исходных материалов в систему управления контентом, их извлечение и возвращение уже переведенного контента практически не требуется. В результате полный цикл работы по переводу, ограниченный лишь временем, необходимым для перевода последней части текста, занимает не традиционные восемь недель, а несколько дней. Как только последняя часть исходного текста готова, она извлекается из системы управления контентом, переводится и возвращается назад. Остается только сгенерировать итоговый переведенный документ.

Сложности управления контентом при глобализации

Однако и здесь есть свои сложности. Во-первых, необходимо полностью, начиная с самого первого этапа, интегрировать процесс перевода в общую работу по проекту. Создание и перевод документации уже невозможно разбить на отдельные процессы, теперь это две части единой стратегии обработки контента.

Чтобы эта стратегия работала, создание контента должно завершаться до его загрузки в CMS-систему. Это означает, что по сравнению с традиционным технологическим процессом рецензирование и утверждение материалов должны осуществляться на более под-

робном уровне, причем эти операции должны выполняться в рамках единой процедуры.

Кроме того, при организованном таким образом потоке операций переводчики должны не только оперативно реагировать на поступающие запросы на перевод, но и обеспечивать должный уровень качества. Наличие переводчиков «в пределах досягаемости» и должный уровень их компетентности составляют обязательное условие функционирования любого потока многоязычных операций. Переводчики в этом случае работают с чрезвычайно маленькими частями, на которые разбивается контент, а потому довольно сложно добиться, чтобы они достаточно хорошо ориентировались в общем содержании материалов.

Подбор переводческих ресурсов

С точки зрения управления затратами на перевод довольно удобно сотрудничать с независимыми переводчиками. Однако в этом случае работой переводчиков необходимо управлять. Даже при использовании системы управления глобализацией это может потребовать существенных административных расходов. Хотя это и не единственно возможный вариант, работа в части создания многоязычного контента упрощается, если для ее выполнения воспользоваться услугами только одного поставщика. Он сможет гарантировать адекватное обеспечение ресурсами в пиковые периоды работы, и что не менее важно — своевременно предоставить достаточно подготовленные кадры для перевода фрагментов контента по мере их создания. Также

следует помнить, что кроме исходного и переводного контента и самой CMS-системы необходимо управлять всем набором языковых активов в рамках GMS-инфраструктуры. Надо поддерживать базы памяти переводов и глоссарии, управлять ими и обновлять их содержание. Хотя большую часть этой работы автоматизировать нельзя, ее можно и нужно планировать. Любой профессиональный поставщик языковых услуг руководствуется стратегией, обеспечивающей должное обслуживание языковых активов клиента.

Выбор системы управления глобализацией

Сегодня на рынке представлен ряд коммерческих систем управления глобализацией. При работе с независимыми переводчиками вам потребуется интегрировать одну из них с имеющейся системой управления контентом. В то же время большинство корпоративных поставщиков языковых услуг уже располагают интегрированной в поток операций GMS-системой. Это может быть как стандартное коммерческое приложение, так и система со схожим набором функций, разработанная самой компанией. Сначала потребуется определить стратегию работы с языковыми материалами, а затем методы ее осуществления. Таких

стратегий три: взаимодействие посредством собственной GMS-системы с независимыми переводчиками, с несколькими корпоративными поставщиками или же с одним, но уже через его GMS-систему. У каждого из этих вариантов есть свои плюсы и минусы.

Заключение

Интеграция системы управления контентом, обучение разработчиков документации, поиск рецензентов, выбор системы управления глобализацией и способа организации языковой работы — эти задачи, связанные с внедрением решения по управлению глобализацией, поистине масштабны. И все же внедрение адекватного вашим задачам решения действительно позволяет повысить качество контента и сократить сроки его создания, добиваясь одновременного выпуска версий продукта на всех языках. Это непросто, однако именно возмозможная отдача заставляет все больше компаний делать выбор в пользу управления глобализацией.

Антуан О'Слатара — менеджер по качеству и технологическим процессам компании Merrill Brink International. Обладает обширным опытом работы в сфере локализации и выпуска технической документации.

Делимся передовым опытом: перевод патентов для Procter & Gamble

Майкл Снеддон (Michael Sneddon)

Сложность содержания патентной документации и необходимость иметь специализированные знания часто значительно увеличивают стоимость ее перевода. На примере перевода патентов для Procter & Gamble компания MultiLing раскрывает возможности снижения затрат при одновременном улучшении качества работы.

Компания Procter & Gamble, научно-исследовательские центры которой расположены в Северной Америке, Европе и Азии, ежегодно выделяет миллиарды долларов на разработку новых технологических процессов, химических соединений, а также таких продуктов, как мыло, косметика, моющие и чистящие средства. Чтобы обезопасить результаты этих разработок, компания вкладывает огромные средства в оформление, регистрацию патентов и их защиту от возможных нарушений. Являясь официальным документом, патент охраняет правообладателя от посягательств конкурентов на его интеллектуальную собственность и на определенный срок закрепляет его исключительные права на изобретение. Тот, в свою очередь, де-



Фото: компания MultiLing

лится этим открытием со всем миром. Документирование, описание изобретения в материалах, которые затем станут средством его охраны, и регистрация патента в других странах — очень сложные задачи, требующие как технических, так и юридических знаний. Частью этого процесса, который сложен сам по себе, является перевод документации к патенту для его регистрации за рубежом.

Более десяти лет назад руководство P&G заметило, что внешние издержки на международное патентование стали достигать небывалого уровня, причем их большую часть составляют затраты на перевод. Поскольку заявки на патентование ежегодно подавались более чем в

20 разных странах, расходы росли рекордными темпами. Возникла необходимость замедлить этот рост, а в идеале — добиться снижения издержек. Проведенный анализ показал, что работа переводчиков страдает отсутствием единообразия и требует полной проверки и пересмотра. Было решено рассмотреть все возможные варианты организации работы по переводу патентов, не полагаясь только на внутренние патентные фирмы, которые действовали как самостоятельные подразделения и выставляли собственные счета на оплату переводческих услуг. Ведь им очень просто устанавливать высокие расценки, ссылаясь на важность и сложность переводимых материалов.

Вся проблема в том, что переводчики в большинстве своем не обладают навыками перевода патентной документации, предназначенной для подачи заявки за рубежом. Причина кроется в необходимости, помимо отличного знания обоих языков, иметь специализированное техническое образование и опыт работы в данной предметной области, а также разбираться в патентном праве и соответствующей юридической терминологии. Такое сочетание профессиональных умений — большая редкость, отсюда и высокие расценки на перевод.

Патентные фирмы, как правило, не торопятся овладевать новыми технологиями. Например, вместо того чтобы пересылать рабочие материалы по электронной почте и пользоваться технологией памяти переводов, работа зачастую выполняется гораздо менее эффективными способами, когда документация имеется только в распечатанном варианте и доставляется курьером или по

факсу. Пользуясь услугами множества местных юридических фирм, компания была вынуждена отслеживать в их работе каждую мелочь, что еще больше увеличивало административные расходы.

Многократное использование контента сокращает расходы

Изучая опыт различных переводческих компаний, специалисты P&G особое внимание уделили их технологическому обеспечению и способам его интеграции в производственные процессы. Сегодня любая компетентная переводческая компания применяет средства памяти переводов, которые позволяют при создании переводных материалов с типографским качеством повторно использовать уже имеющиеся переводы. Не следует путать эту технологию с методами машинного перевода, который дает не более чем общее представление о содержании текста и может использоваться только для ознакомления с ним.

При переводе патентной документации стратегия многократного использования контента применяется реже, чем в техническом переводе. Если технические тексты могут в некоторых случаях повторно использоваться более чем на 80%, то в сфере патентования этот показатель составляет от 10 до 20% в зависимости от объема материалов в конкретной отрасли. Объясняется это в частности тем, что описание каждого изобретения неповторимо. Ведь если изобретение претендует на патент, оно по определению должно быть уникальным. Другая причина заключается в весьма длинных, сложных по структуре предложениях, составляющих текст

большинства патентных документов, что снижает возможность их повторного использования. Однако учитывая большие объемы материалов, необходимых P&G, было бы ошибкой пренебрегать технологией памяти переводов. Действительно, повторное использование текстов даже на 10–20% позволяет существенно снизить уровень затрат.

Кроме того, эта технология удобна не только для самого перевода, но и для работы с терминологией, когда обеспечивается последовательное и точное использование терминов всеми переводчиками. В процессе перевода система автоматически предлагает нужный термин, избавляя переводчика от поиска и повышая эффективность его работы. А за счет постоянного совершенствования лингвистической составляющей работы переводчика со временем повышается и качество переводов. Наконец, в средстве памяти переводов сохраняются данные о форматировании и оформлении текстов. Это значительно ускоряет работу верстальщика по внешнему оформлению переведенного документа по образцу исходного. Таким образом, использование этой переводческой технологии позволяет повысить продуктивность и качество работы при более низких затратах на всех этапах перевода и издания многоязычных материалов.

Непрерывное совершенствование рабочих процессов

Выбрав подходящие переводческие фирмы, компания в ходе работы

с MultiLing над модернизацией своих внутренних процессов обнаружила, что может не только снизить затраты на перевод и повысить его качество, но и существенно сократить внутренние административные расходы.

К чести персонала P&G, ответственного за изменение рабочих процессов, надо заметить, что отношения с сотрудниками MultiLing строились на принципах самого тесного сотрудничества. Компания рассматривалась как долгосрочный партнер, чей опыт высоко ценится, а не как рядовой поставщик услуг, которому можно быстро найти замену. Ответственность за совместную работу лежала на обеих сторонах. На этой основе специалисты MultiLing и P&G смогли общими усилиями наладить согласованное взаимодействие, включая беспрепятственный обмен информацией. Со временем представители MultiLing получили интерактивный доступ к патентной информации, избавив сотрудников P&G от необходимости сообщать о готовности материалов к переводу.

Теперь, как только в их услугах возникает необходимость, переводчики из MultiLing получают автоматическое уведомление и могут немедленно приступить к работе. Кроме того, компания MultiLing задействовала собственную технологию управления проектами GoldenEye. С ее помощью сотрудники P&G могут из любой точки мира в любое время оперативно проверять текущее состояние проектов, отслеживать ход работы и контролировать ее завершение.

Совместными усилиями компаниям удалось справиться с постоянным по-

вышением стоимости услуг по переводу патентной документации. Эта новая, полностью реорганизованная методика работы дала следующие результаты.

- Снижены административно-хозяйственные затраты, расходы на техническое обслуживание и обработку данных.
- За счет использования предыдущих переводов сокращены временные затраты в рабочем процессе.
- Снижен риск появления ошибок, так как на выполнение стандартных операций теперь не влияет человеческий фактор.
- Поддерживается единообразие обрабатываемых документов, сохраняется их форматирование и целостность.

- Внедрен автоматический мониторинг соответствия графику работы.
- Установлены надежные процедуры контроля качества.
- Устранена присущая рабочим процессам сложность.

Таким образом, значительно снизился уровень затрат, улучшилось качество переводов, а работа сотрудников упростилась. Сегодня P&G подает на зарубежное патентование еще больше заявок.

Майкл Снеддон — президент и исполнительный директор компании MultiLing Corporation, предоставляющей языковые и технологические услуги, головной офис которой находится в США.

Клиенты и поставщики: возможно ли сотрудничество?

Аки Ито (Aki Ito)

Эта статья адресована поставщикам услуг перевода и локализации. В этой отрасли существуют понятия «клиент» и «поставщик услуг». Каждая группа проводит отдельные заседания в рамках таких конференций, как «Мир локализации». Однако здесь нет строгих границ, и в нашей отрасли приходится работать как с отделами по локализации корпораций — «клиентами», так и с поставщиками услуг локализации (LSP) — «поставщиками».

Итак, что же обсуждает каждая из групп? В настоящее время большой интерес в среде поставщиков услуг вызывают вопросы слияния и поглощения. На встречах поставщиков, например, на собрании Ассоциации глобализации и локализации (GALA), часто заходит речь о прозрачности и продвижении услуг локализации. В то же время клиентов интересуют проблемы контроля затрат и управления сетью поставщиков и проектами. Так, в результате недавнего скачка в развитии технологий появляются клиентские пользовательские группы, ответственные за управление рабочими потоками. И хотя я понимаю

пользу от общения внутри сообществ, естественно возникших на почве общих интересов, все же сотрудничество групп должно принести еще большие выгоды для обеих сторон.

Проверка в реальных условиях

За два прошедших месяца я встретился с дюжиной корпоративных клиентов в Америке, Европе и Азии. Они все работают в отделах локализации авторитетных компаний. Моя основная задача была выяснить цели бизнеса клиентов и трудности, с которыми они сталкиваются, а также каким образом наша компания может повысить уровень обслуживания и какие дополнительные услуги мы могли бы им предложить.

В ходе этих встреч я заметил, что они делают практически то же самое, что и мы. Отделы локализации имеют клиентов внутри своей корпорации, как правило, это другие отделы. Там они и продвигают свои услуги.

Сначала отделы локализации получают работу от внутренних клиентов. Затем они обращаются к своим поставщикам услуг локализации, чтобы согласовать объем проекта, бюджет, сроки

выполнения, после чего сообщают о результатах своим внутренним клиентам. Корпоративные лингвисты просматривают переводы, полученные от партнеров, менеджеры проектов контролируют своевременность предоставления итогового варианта, а также его соответствие бюджету и уровню качества. Это ровно то же самое, что делают поставщики услуг локализации, просто наши клиенты обычно относятся к другим организациям.

Некоторые менеджеры отделов локализации стремятся изучать новейшие технологии и передовые методы работы с целью повышения производительности при имеющихся ресурсах, показывая тем самым свою ценность для организации. Другие остаются безынициативными, полагая, что высшее руководство не будет поддерживать и финансировать новые технологии и изучение новейших методик. Они продолжают управлять локализационными проектами, как и десять лет назад. Итак, одни поставщики услуг локализации проявляют инициативу и инвестируют средства в новые технологии и сетевые средства для повышения производительности и конкурентоспособности, другие же просто работают с тем, что есть. Аналогичная ситуация наблюдается и в клиентской среде.

Преграды для сотрудничества

Если в работе профессионалов обеих сторон — и поставщиков, и клиентов — так много общего, то почему мы не ведем более тесных дискуссий? Я думаю, ответ в профессиональной позиции поставщиков услуг.

Наши реальные и потенциальные клиенты открыты для диалога с поставщиками, но с условием, что обсуждение не будет сводиться к покупке предлагаемых нами услуг. А мы как поставщики стремимся навязать свои услуги возможным клиентам, но будучи профессионалами должны понимать, что реальные или потенциальные клиенты не хотят, чтобы обсуждения на семинарах и промышленных конференциях сводились к рассказам о достоинствах конкретных компаний. Такие обсуждения необходимы профессионалам клиентского сообщества для сотрудничества и обмена позитивным или негативным опытом в стремлении к совершенству. Для полноценного участия в диалоге нужно суметь предложить темы, не касающиеся достоинств вашей компании. Эта задача может оказаться непростой. Возможно, вам помогут несколько рекомендаций, основанных на моем собственном опыте.

Три рекомендации для продавцов-профессионалов

- Говорите больше о своем собственном опыте, а не о решениях, предлагаемых компанией. Менеджеры по локализации, распределяющие бюджет, — обычные люди, которым, конечно же, интересно узнать, как вы управляете проектами и каких результатов достигли. А рассказы о предложениях вашей компании и практические примеры обычно кажутся им слишком расплывчатыми.
- Направляйте на встречи производственный персонал, чей опыт имеет непосредственное отношение

ние к проблемам клиента. Не допускайте к участию в обсуждении проблем управления проектами торговых агентов, некомпетентных в данном вопросе. Отправьте на конференцию менеджера проектов, который решает аналогичные задачи, или торгового агента, имевшего опыт управления проектом и способного понять трудности клиента. Если группу клиентов интересуют средства управления рабочими потоками, отправьте к ним ответственного за внедрение таких систем в вашей организации. Вы можете спросить, зачем вообще нужен кто-то на подобном мероприятии, если это не торговый представитель? Ваш производственный персонал создаст потенциальный канал для ваших торговых представителей, установив отношения с профессионалами на стороне клиента. Помните, что профессионалы на стороне клиента обычно тоже связаны с производством.

- Позвольте клиентам самим обратиться к вам с интересующими их вопросами. Если вы все же хотите представить разработки своей компании в ходе групповой дискуссии, наберитесь терпения. Вы должны показать, что лично сталкивались с похожими проблемами и ситуациями, успехами

и провалами. Тогда вам, как соучастнику диалога, начнут задавать вопросы и интересоваться вашим мнением. Нюансов тут много, но думаю, что профессионалы в этой отрасли осознают неуместность откровенной саморекламы в ходе совместных встреч и учтут вышеизложенные рекомендации. Это позволит наладить общение с представителями клиентской стороны. Потребители хотят сотрудничать с производителями, и вас примут в дискуссию, если вам удастся поддержать разговор и побороть искушение продвигать свои услуги. В конечном итоге, обе стороны работают на общего клиента – конечного пользователя или внутренних заказчиков компаний, представляемых клиентской стороной. Давайте ненадолго оставим свое желание немедленно что-нибудь продать и создадим больше возможностей для обсуждения общих проблем. Результатом будет более глубокое понимание задач и трудностей в работе наших клиентов, а ведь именно наши клиенты являются основой нашего бизнеса.

Аки Ито — директор по международной деятельности компании TOIN-USA и член редакционной коллегии журнала MultiLingual.

Секретный рецепт интернационализации

Адам Эснес (*Adam Asnes*)

Недавно мне неожиданно позвонил коллега, возглавляющий отдел по интернационализации одной из известных компаний-разработчиков программного обеспечения, в которой было создано множество успешных коммерческих продуктов. Разговор шел главным образом о передовых методах работы и о преобразовании информации в реальные планы. Я считаю искусство планирования чем-то вроде «фирменной приправы» для любого технологического процесса. Интернационализация же имеет особенные ингредиенты, которые необходимо приправить соусом из своего собственного горького опыта. Откровенно говоря, оценка затрат на интернационализацию — дело довольно серьезное и непредсказуемое.

Тому есть несколько причин.

- Все знают, как легко недооценить объем работы. Обычно оценка начинается с подсчета строк на перевод, и только потом приходит понимание того, что это лишь малая часть всей работы.
- Исходный код, как правило, очень большой, его создатели зачастую неизвестны либо с ними потеряна связь.
- Разные языки программирования, веб-серверы, базы данных и плат-

формы используют свои способы решения всевозможных проблем с кодировкой.

- Проблемы интернационализации нелегко обнаружить, они скрыты в программном коде.
- Во многих случаях может потребоваться изменение самой логики программирования, которая просто не позволяет работать с несколькими языковыми стандартами.
- Добавление необходимых элементов архитектуры, таких как специфические операции для данного языка или изменения базы данных, затрагивает значительную часть кода и может нарушить функциональность.
- Команда разработчиков не будет сидеть сложа руки, пока идет процесс интернационализации. В итоге с кодом начинают параллельно работать две группы, одна из которых мешает другой (см. предыдущий пункт).

Каждому из этих вопросов можно посвятить отдельную статью (вероятно, в будущем я именно так и сделаю), но лучше, пожалуй, начать с обобщенного описания части процесса в форме вопросов и ответов.

Когда и какие языковые стандарты затрагиваются? Можно сгруппировать некоторые аспекты целевых рынков по

кодировкам, например: ISO-Latin 1 для западноевропейских языков и Юникод для азиатских. Затем необходимо сформировать правильное представление о том, что именно делает рассматриваемый продукт. Как пользователь будет настраивать языковые параметры? Выполняется ли настройка форматов адреса, телефонных номеров, дат, времени, валют и чисел по отдельности? Каковы различные уровни приложения? Каким образом данные передаются из одной части кода в другую?

Имеются ли целые фрагменты кода вне уровней приложения? Может ли это иметь опасные последствия? Какие языки программирования используются? Способы интернационализации существенно различаются в зависимости от языка программирования. Наиболее удобны для интернационализации Java и C#. PHP стал гораздо лучше, а раньше вообще не имел инфраструктуры для интернационализации. JavaScript — сплошная головная боль, поскольку сама природа его использования обычно подразумевает составные строки. Языки C и C++ создают много трудностей, поскольку они гораздо требовательнее к поддержке наборов символов, управлению памятью и содержат такие «прелести», как адресная арифметика с указателями. Мало того, ANSI C/C++ отличается от Microsoft C/C++. Многие продукты корпорации Майкрософт имеют свои собственные ограничения. Например, базы данных Oracle будут поддерживать кодировки ISO-Latin, UTF-8 и UTF-16. В то же время Microsoft SQL Server работает только с ISO-Latin или UCS-2, которая при этом практически идентична UTF-16. Список

технологических проблем можно продолжать, но общая идея понятна.

Планирование проекта можно вернуть с учетом следующих аспектов:

1. Что необходимо добавить в код?
2. Что необходимо изменить в коде?
3. Когда необходимо завершить проект?
4. Следует ли разделить работу на последовательные этапы?
5. Каков бюджет?

Первый вопрос связан только с требованиями маркетинга, использования и технологии. Если не учесть все требования, сроки будут сорваны, а результат не будет соответствовать ожиданиям. Отсутствие в коде необходимых элементов, от выбора языковых стандартов и языковых операций до метода использования файлов ресурсов, является проблемой архитектуры. Для ее решения требуется руководитель с опытом интернационализации нескольких программных продуктов.

Второй вопрос требует прямо-таки детективных навыков. Как найти все строки, методы и классы, шаблоны программной логики и другие элементы, требующие изменения, среди сотен тысяч, а то и миллионов строк программного кода? Можно строить предположения, глядя в интерфейс (старый способ), или реально вычислять узкие места, находя и проверяя их при помощи мощных программных инструментов диагностики. С помощью соответствующего программного обеспечения можно относительно быстро составить список всех проблем интернационализации, просмотреть их, подтвердить их местоположение и даже оценить затраты на перевод внедренных строк.

Третий и четвертый вопросы относятся к маркетинговым планам и ожидаемому доходу. В рекламе, продажах и ожиданиях потребителей многое зависит от назначенных дат. К тому же необходимо зарезервировать время для тестирования.

Бюджет и временные рамки могут предполагать поэтапный подход.

В идеале интернационализация должна затрагивать все, что можно. Однако из-за бюджета и сроков, возможно, интернационализацию придется проводить поэтапно или исключить некоторые аспекты в зависимости от потребностей приложения, требований клиентов и целевых рынков.

Пятый вопрос часто остается открытым до завершения планирования. Даже при неограниченном бюджете фактические затраты будут определены только в результате планирования. Тем не менее деньги нужны как воздух. Чтобы в ходе реализации проекта не возникало трудностей, необходимо соответствующее обеспечение.

Затем потребуется филигранное мастерство. Учитывая все вышеперечисленное, надо составить план. Для преобразования полученных данных о требованиях, переработке кода и архитектуры в план, оптимизирующий перечень задач, состав команды, график работ и затраты, требуется опыт. Можно попытаться применить строгие показатели, например X дней потребуется на решение Y проблем, но, как правило, это только наметки. В плане должны быть учтены возможные «сюрпризы» и отклонения. Вероятные места их возникновения подскажет только опыт.

Я считаю главной ценностью услуг, которые приобретаются у фирм, осуществляющих качественную интернационализацию, тот самый опыт и его влияние на риски, эффективность, время и расходы. Клиенты, выбирающие подрядчика только по размеру почасовой ставки, упускают главное.

Адам Эснас — президент и председатель правления компании Lingoroti, основанной им же в 2001 году. Часто читает лекции о влиянии технологий глобализации на расширение бизнеса до международного уровня.

Владеете ли вы языком бизнеса?

Наташа Потье (Natascha Pottier)

Необходимость синхронизировать информацию внутри компании и с торговыми партнерами очевидна — без этого не обходится ни один рабочий день. Интерес к этой задаче возник лет десять назад, и за это время важность ее ничуть не снизилась. Чем крупнее становится компания, чем больше зарубежных рынков она завоевывает, тем сложнее управлять качеством и точностью как внутренних, так и внешних данных. Так какие именно трудности возникают, и каковы наиболее эффективные способы их преодоления?

Положение дел внутри компаний

Создать согласованную базу данных о продукте, которая была бы доступна с любого компьютера предприятия и на любом этапе производственной цепочки, очень непросто — особенно в крупных организациях. Попыткам единообразить информацию часто препятствует неоднородность среды, в которой установлены многочисленные приложения и разрозненные базы транзакционных, операционных и аналитических данных. В этих сложных средах сведения о владельцах данных обычно неполны, четко определенные многофункциональные процессы отсутствуют, а

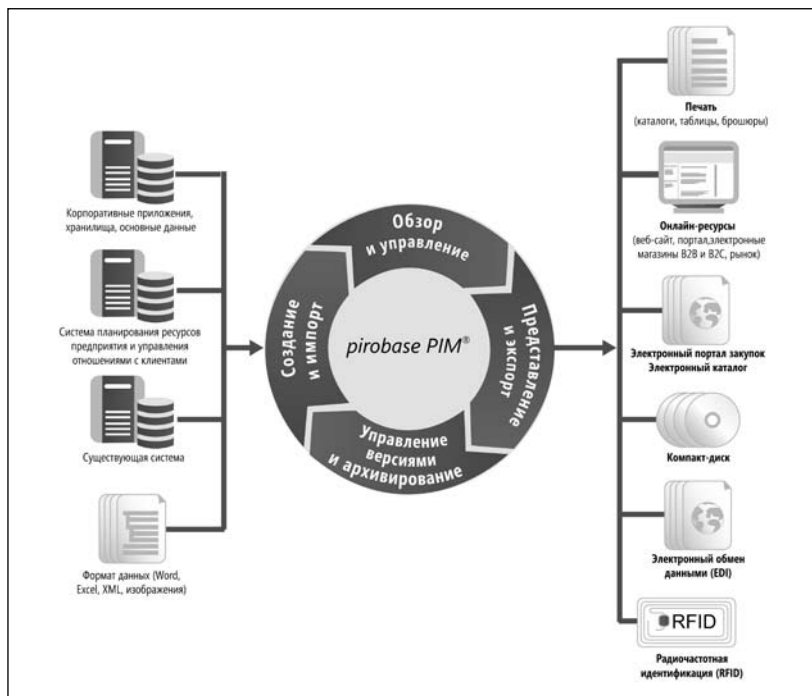


Фото: PIRONET NDH

информация о продукте, как правило, хранится в различных системах и форматах. Данные могут находиться в разных подразделениях компании, таких как отдел разработки и управления производством продукта, отделы продаж, снабжения, маркетинга. Возможно даже, что часть из них обрабатывается вручную. Более того, основные данные, являющиеся составной частью информации о продукте, зачастую не соответствуют стандартам.

Последствия подобной организации внутренних данных плачевны: снижается производительность, увеличивается срок выпуска продукта на рынок, увеличиваются накладные расходы в розничной сети, исследования на местах продаж не приносят результата. Все это в конце концов приводит к снижению уровня продаж.

Рабочий режим систем управления информацией о продукте



Обмен информацией с торговыми партнерами

Отсутствие синхронизации данных между компаниями является главной причиной возникновения ошибок и неточностей в работе современных организаций. Согласовав информацию с торговыми партнерами, можно избежать многих расхождений, которые доставляют массу неудобств. Эти несоответствия негативно сказываются на вашей деятельности, вынуждая вводить данные повторно или вручную. Необходимо приложить немало усилий, чтобы согласовать данные из разных источников и обеспечить к ним автоматический доступ. До тех пор пока компания не решит

эту задачу, данные останутся непригодны для внешней публикации. Кроме того, нельзя будет с максимальной эффективностью использовать такие возможности, как синхронизация глобальных данных, электронный код продукта и радиочастотная идентификация.

Две проблемы — одно решение

Принятие решения о создании централизованной и полной базы основного актива компании, то есть информации о продуктах и услугах, можно считать первым шагом на пути к успеху. Однако при этом не следует упускать из виду другой важный аспект — изменения, связан-

ные с организацией производственных процессов. А ведь именно они наряду с выбором наиболее подходящего технического решения позволят получить всестороннее и, в случае необходимости, многоязычное представление продукта. В результате полная информация будет готова для внутреннего использования, размещения на веб-сайте и в базах данных, создания печатных материалов и двустороннего обмена информацией с торговым партнером.

Управление данными и информационными технологиями существенно облегчает работу; тем не менее необходимо четко разделить обязанности и ответственность.

Путь к единообразию

1. **Разработайте стратегический бизнес-план.** Распределите ответственность по руководящим работникам и исполнителям.
2. **Оцените свою деятельность и создайте систему управления изменениями.** Проверка, стандартизация, обновление и публикация данных создают новые трудности в области управления информацией, включая дополнительную сферу ответственности.
3. **Разработайте процессы, планы действий и пробные версии.** Ваша деятельность будет оказывать влияние на многие бизнес-процессы. Подробный план работы поможет добиться структурных улучшений.
4. **Проверьте, насколько качество данных о продукте соответствует стан-**

дартам. Процесс повышения точности данных включает два этапа. Сначала необходимо провести единовременную проверку данных, а затем стараться поддерживать достигнутый результат.

5. **Выберите платформу и внедрите ее.** Самые важные технологические аспекты связаны с решениями для управления информацией о продукте, которые также предоставляют процессы для поддержки управления продуктами.

Выводы

Точная и согласованная информация о продукте затрагивает все аспекты бизнеса и является краеугольным камнем эффективной логистической цепочки. Синхронизация внутренних данных позволяет добиться согласованности и полноты данных о продукте в различных бизнес-системах, а также обеспечить оперативный доступ к ней. Благодаря такой подготовке общаться с торговыми партнерами становится не только удобнее, но и выгоднее для предприятия. А что может быть лучше, чем возможность поведать о своих замечательных продуктах и услугах всему миру?

Наталья Потье — с 2001 года работает в сфере управления основными данными и информацией о продукте, уделяя особое внимание розничной торговле и товарам широкого потребления. Занимается разработкой стандартов GS1 и оптимальных бизнес-методов, а также работает в области консалтинговых услуг и продаж.

(Не)восприимчивый к истории контент

Том Эдвардс (Tom Edwards)

Вам наверняка знакомо такое высказывание: «Историю пишут победители». Данная цитата, приписываемая Джорджу Оруэллу, а также многим другим, вплоть до древнегреческих персонажей, отчасти правдива в отношении фактологических аспектов исторического контента. Основные исторические источники часто отражают взгляды стороны, победившей в конфликте (военном, культурном или каком-либо другом), но ничто не мешает прислушаться к мнению другой стороны, чтобы получить наиболее полное представление об историческом событии. Однако далеко не всегда можно объективно оценить произошедшее, поскольку даже сегодня на многих внутренних рынках при поддержке правительства происходит фальсификация или подмена фактов и устранение источников инакомыслия в отношении местной исторической реальности. Не исключая долю естественной неоднозначности в толковании некоторых событий, я тем не менее говорю об умышленном искажении фактов с целью сопряжения местных исторических реалий с определенными моделями восприятия и общей приемлемостью. В этой статье рассматривается непостоянство исторического контента и вероятные последствия противоречий между моделью восприятия местного рынка и контентом, содержащим историческую информацию.

Исторические вопросы, к которым я обращаюсь, свойственны для многих местностей, и если местные условные допущения вступают в конфликт с внешними суждениями, то в контенте возникают противоречия. В целом это именно то, о чем я писал раньше – разногласия между «глобальной» и «локальной» точками зрения. В условиях местных рынков могут существовать устоявшиеся суждения и традиции, связанные с определенными событиями и фактами, и жители, а чаще местная администрация, будут защищать свои традиции от втор-

жения противоречащей им «глобальной» информации. Исторический контент будет усиливать эти противоречия, поскольку исторические факты и события часто служат основой для культурного и национального самоопределения местного населения конкретной страны. Поэтому, когда международная компания представляет новый сайт, книгу, игру или другой продукт, содержащий контент с «глобальным» видением конкретного исторического события, возникает классический конфликт контекста, когда сложившиеся представления местного

300 спартанцев (Warner Brothers Entertainment Inc.)



населения сталкиваются с «инакомыслием» со стороны компании-производителя. Нельзя недооценивать исторический контент, поскольку часто как очевидные, так и едва заметные проблемы могут повлиять на реакцию местного рынка. Иногда проблема может заключаться не столько в контенте компании, сколько в ее действиях. Например, может иметь значение то, какие организации она поддерживает, где создает филиалы и магазины, а также многое другое.

Примеры из истории Турции и Японии

Чтобы подчеркнуть важность этих вопросов, я приведу два примера того, насколько упорно правительства могут защищать свои местные исторические реалии. Пожалуй, историческим событием, наиболее активно обсуждаемым в прессе осенью 2007 года, стал геноцид

армян в Турции. С 1915 по 1917 годы вооруженные силы Османской империи проводили повсеместное систематическое истребление и насильственное переселение армян. Это коснулось, по примерным подсчетам, от сотен тысяч до полутора миллионов армян по всей Турции, преимущественно в восточных провинциях. Международное сообщество долгое время классифицировало этот инцидент как «геноцид», но Турция, наследник Османской империи, протестовала, утверждая, что эти события не были геноцидом. Правительство Турции осуждало любые обвинения в геноциде, что оказало пагубное влияние на его политику и международные отношения. В уголовном кодексе страны даже предусмотрено наказание за «оскорбление турецкой нации», к которому относится даже косвенный намек на участие Турции в геноциде. В 2006 году французский парламент вновь разжег непрекращающийся спор, разработав закон, согласно которому отрицание геноцида армян в Турции считается преступным действием. В октябре 2007 года нижняя палата конгресса США представила резолюцию об армянском геноциде (106-я резолюция

Age of Empires (Microsoft Corp.)



ция палаты представителей), в которой было заявлено о том, что «факт армянского геноцида не подлежит сомнению». Турция пообещала принять суровые и масштабные ответные меры в случае принятия США резолюции, что, несомненно, усугубило бы и без того натянутые отношения между странами.

Другой яркий пример, ставший объектом пристального внимания, — это попытка японских властей переписать учебники истории, чтобы смягчить некоторые аспекты империалистического прошлого страны, в частности во время Второй мировой войны. Новые учебники в Японии проходят процедуру проверки Министерством образования на предмет соответствия специальным стандартам и требованиям к обучению. В последнее время правительство все чаще критикуют за то, что в результате этой якобы беспристрастной и объективной проверки запрещаются учебники, в которых негативно описана Японская империя и ее агрессия в ходе Второй мировой войны. В 2000 году группа ученых, принадлежащих к правому крылу, разработала «Новый учебник истории», дающий позитивную оценку действий Японской империи. Он вызвал очень негативную реакцию в самой Японии и за ее пределами, в результате чего учебник используется лишь в некоторых школах. В июне 2007 года более 100 000 человек на острове Окинава выступили с протестом против предложения Министерства образования выпускать учебники, в которых бы нивелировалась роль военных в принудительных самоубийствах в 1945 году на Окинаве. Как вы можете представить, такие ревизионистские действия Японии вызывают море гнева и

протеста не только у японцев, желающих правдивого толкования истории, но и у жителей стран, пострадавших от действий Японской империи, преимущественно Китая и Кореи.

Восприимчивый контент

Какой тип контента может быть более чувствителен к историческим аспектам? Этот вопрос не относится к тривиальным для большинства компаний. «Проблемный» контент скорее встречается в фильмах, произведениях искусства, маркетинговых материалах, видеоиграх и других подобных продуктах, где используются исторические сюжеты. Почти все выходящие в прокат фильмы являются спорными и сомнительными с точки зрения истории, от религиозных фильмов, таких как «Страсти Христовы», до исторических драм — «Храброе сердце», «Лоуренс Аравийский», «Ганди», «Александр», «Перл Харбор» и, наконец, «300 спартанцев». Во многих кинофильмах предпочтение отдается не достоверности описываемых исторических фактов, а драматическому замыслу двух-трехчасовой картины. По иронии судьбы, несмотря на исторические неточности, фильм «Храброе сердце» был принят большинством шотландцев за изображение их национального героя Уильяма Уоллеса (William Wallace), при этом многие приписывают фильму повторное разжигание шотландского национализма. По-другому обстояли дела с фильмом «300 спартанцев», выпущенным в 2007 году. Стилизованное историческое изображение персов и особенно неоднозначный портрет похотливого царя Ксеркса были сочтены некорректны-

ми и оскорбительными правительством Ирана и другими народами, считающими себя потомками персов.

Видеоигры также содержат контент, который часто подвергается критике, особенно игры, отображающие реальные исторические события. Ситуация с видеоиграми аналогична ситуации с кино: история в видеоиграх должна быть весьма обобщена, чтобы игрок не запутался в бесконечных подробностях. Многие исторические игры ведутся в режиме от первого лица, когда игрок становится солдатом, участвующим в бою, таким образом точные исторические факты для него незначительны. Напротив, во многих популярных играх, например *Age of Empires*, *Civilization* и *Rise of Nations*, используются основные факты исторических баталий, событий или истории государств, но при этом игроку предлагается прокладывать собственный путь в истории.

Во время работы над одной из версий компьютерной игры *Age of Empires* я получил негативный отзыв от Министерства информации Кореи. В игре империя Чосон на корейском полуострове была захвачена при столкновении с японской армией, что отражено в исторических сведениях. Официальные представители правительства Кореи настойчиво протестовали против такой «интерпретации истории», утверждая, что народ Чосона никогда не был угнетен до такого состояния, какое представлено в игре.

Работая над другой версией *Age of Empires*, я вел многословные дебаты с правительством Греции относительно происхождения Александра Македонского. Представители Греции настаива-

ли на том, что Александр был грек, а не македонец. В конце концов мы пришли к компромиссу, и существенная переработка игры, которая была в тот момент уже закончена и выпущена в прокат, не потребовалась. Подобная реакция возникла и на некоторые другие игры, и еще не раз проявится, пока разработчики будут использовать исторические тематики для создания игр.

Решение проблемы

К счастью, для разработчиков контента не представляет труда распознать наличие исторических проблем в силу их специфики и явственности. В ходе предварительной разработки контента эти проблемы должны быть внимательно изучены, чтобы избежать отторжения продукта или услуги на локальных рынках. Эти исторические вопросы несложно обнаружить, но могут возникнуть трудности в их истолковании, как уже упоминалось выше, из-за местных особенностей. Поэтому необходимо принимать стратегические решения, чтобы определить границы объективности контента и противостоять попыткам внести не всегда верные изменения.

И хотя не каждый контент может содержать масштабные исторические проблемы, все же не стоит рисковать, пренебрегая геокультурным фактором.

Том Эдвардс — владелец и главный консультант компании Englobe в Сизтле, предоставляющей консультационные услуги в области геостратегического управления контентом. Эдвардс проработал 13 лет в компании Майкрософт в должности географа и ведущего специалиста по геополитике.

Ценный опыт межкультурного взаимодействия

Роберт Мейсон (Robert Mason)

Какие факторы влияют на обмен знаниями в международной деловой среде?

Во-первых, это различия в законодательствах разных стран. Например, нормы о неприкосновенности личной жизни в европейских странах гораздо строже, чем в других регионах (в том числе и в Северной Америке), и эти требования могут ограничивать перемещение технологий и информации. Более того, в «передающей» и «принимающей» культурах информация, как и способы ее передачи и получения, может наделяться разной ценностью — независимо от того, закреплена эта ценность в правовых нормах или нет. Так, представители восточных стран предпочитают сначала установить отношения взаимного доверия, а затем переходить к обмену знаниями. В то время как в западной культуре этот обмен больше зависит от явных договоренностей сторон и принципа «услуга за услугу». Культурная среда влияет на то, как человек воспринимает мир, передает и получает информацию и на то, как он выстраивает общение с другими людьми.

Каким образом культурная среда влияет на процесс обучения?

Культурное окружение оказывает на человека воздействие с самого рождения.

Как показывают исследования, еще до того как ребенок начинает говорить, он по-разному воспринимает звуки, игнорируя одни и реагируя на другие. Таким образом, в процессе развития он по-разному относится к тем или иным аспектам окружающей действительности и, начиная с самого раннего этапа, приписывает им разную степень важности. Эта избирательность влияет на восприятие ребенком различных взаимоотношений в окружающей его среде и степень их значимости для него. Все это переносится затем и во взрослую жизнь.

По словам исследователя вопросов межкультурного общения Эдварда Т. Холла (Edward T. Hall), «научившись воспринимать новую информацию определенным способом, человеку крайне сложно воспринимать ее по-другому... В культуре отражаются принятые способы познания». Последние исследования гибкости мышления показали, что человек может обучаться иными способами и при помощи иных возможностей интеллекта, нежели те, которыми он привык пользоваться под влиянием родной культуры. Проблема лишь в том, что это усложняет познавательную деятельность.

Как международная организация может учесть эти особенности? Можно ли порекомендовать введение различных форм подготовки для сотрудников из разных стран?

Прежде всего, организация должна прийти к пониманию различий в стилях обучения и предпочтениях сотрудников с разным культурным опытом. Осознав эти особенности, компания скорее всего изменит практикуемую систему тренингов. Впрочем, само понятие «тренинг» нуждается в уточнении. Дело в том, что усилия по подготовке сотрудников должны быть сосредоточены на их обучении, а это означает, что надо принимать во внимание то, как они привыкли приобретать новую информацию и знания. Такой подход к проблеме заставляет пересмотреть общепринятое представление о том, что понимается под тренингом.

Существуют ли культурные особенности в способах получения информации и работы с ней в зависимости от статуса сотрудника в корпоративной иерархии?

Влияние корпоративной иерархии остается серьезным фактором с точки зрения культурных особенностей. Это явление, названное «дистанция власти» (*power distance*), более двадцати лет назад описал в своих работах известный эксперт по межкультурным взаимодействиям Герард Хендрик Хофстеде (*Gerard Hendrik Hofstede*). Сегодня оно по-прежнему привлекает внимание исследователей как одна из причин возникновения различных стилей поведения и предпочтений представителей разных культур. Там, где эта дистанция велика (культуры с более жесткой иерархией),

вовсе не преследуется цель меньше обучать сотрудников или предоставлять им меньше знаний. И все же это обстоятельство не может не оказывать влияние на то, как они эти знания получают и как предпочитают их получать.

С другой стороны, появление норм об охране интеллектуальной собственности заставило некоторые фирмы ограничить обмен знаниями. Например, одна из гонконгских компаний намеренно свела к минимуму взаимное обучение сотрудников и препятствует их переводу в другие подразделения. Это объясняется желанием снизить вероятность концентрации сведений об отдельных элементах разработки «в одних руках», чем могут воспользоваться потенциальные конкуренты. Хотя это вопрос не столько культурных особенностей, сколько стратегии по охране производственных секретов, вряд ли к такой стратегии прибегнут в культуре, где принято больше полагаться на судебный способ разрешения конфликтов.

Насколько желателен обмен знаниями?

Стремление к обмену техническими знаниями и сведениями о рынке с компаниями из других стран привело к созданию большого числа совместных международных предприятий, в особенности между японскими и американскими фирмами. Не все из них были одинаково успешны. Однажды на вопрос о том, добились ли они успеха, один из руководителей такого предприятия пустился в сбивчивые невнятные объяснения, так и не дав прямого однозначного ответа.

— Хорошо, но вы добились финансового успеха?

— Нет.

— А предполагавшаяся передача технологий состоялась?

— Тоже нет.

— Тогда почему вы не хотите признать, что это был провал?

— Потому что мы многому научились.

Отсюда вывод: даже при отсутствии успеха в общепринятом понимании значительную ценность могут представлять знания, приобретенные в результате работы в межкультурной среде (как в случае с совместным международным предприятием).

Единственное, в чем здесь можно видеть изменения, это появление нового «цифрового» поколения работников умственного труда. Они выросли в мире, где технологии совместного использования файлов и социальные сети, построенные вокруг общих интересов, значительно упростили обмен знаниями. Руководители старшего поколения, привыкшее к тому, что инженеры и разработчики все внимание уделяют собственным проектам, стали с удивлением замечать, что молодые сотрудники проявляют интерес ко всему, что происходит вокруг них и стремятся к активному общению с более широким кругом своих коллег. Это обстоятельство может привести к размыванию корпоративных границ, а значит и утечке сведений, составляющих производственные секреты — даже при одновременном потоке знаний в обратном направлении.

Учитывается ли на практике проблема культурных различий при формировании подходов к управлению знаниями?

В прошлом такие попытки не предпринимались. В более ранних исследованиях систем управления корпоративными знаниями редко можно найти упоминание об обращении организаций к вопросу культурных особенностей. В разработке и внедрении систем управления знаниями преобладал подход, характерный для американских фирм.

В последнее время, однако, технические директора и ИТ-менеджеры стали высказывать более глубокую заинтересованность в вопросах межкультурных различий. По мере того, как функции разработки (а не только производства) продуктов все чаще перекадываются на плечи сторонних поставщиков, руководители начинают осознавать, что культурные особенности отражаются как на стиле работы сотрудников, так и на ее результатах. Речь идет даже не столько о необходимости при разработке продукта учитывать возможную реакцию на него в той или иной культурной среде. Дело в понимании и уважительном отношении к стилю поведения и работы других членов команды, за плечами которых может стоять опыт совершенно разных культур.

Система управления обменом знаниями. Какие шаги необходимо предпринять для ее создания?

Трудно предположить, что здесь многое изменилось со времени опроса, проведенного автором этой статьи двадцать лет назад среди руководителей высшего звена, ответственных за управление знаниями в своих организациях. Как правило, они заявляли о трех направлениях своей работы:

- 1) развитие корпоративной культуры, поощряющей обмен знаниями;

- 2) создание хранилища знаний и техническое обеспечение процесса;
- 3) организация одного или нескольких форумов для обмена знаниями «общего характера».

Пожалуй, международным организациям и компаниям с многонациональным штатом следует и сегодня придерживаться этих принципов. Во-первых, руководство — имеется в виду уровень, на котором выбирается общая стратегия и направление развития — должно признать в качестве серьезного преимущества разнообразие культурного опыта и знаний, доступных организации благодаря ее международному статусу. Это разнообразие культурных ракурсов основано на знаниях (как конкретных, так и общих) сотрудников с различной культурной и этнической принадлежностью в определенной сфере или относительно определенного региона. Оно может оказать неоценимую помощь с точки зрения успешного производства и сбыта товаров и услуг в современной экономике, принимающей все более глобальный характер.

А во-вторых, эта высокая оценка культурного разнообразия команды должна стать общей для всех представителей организации.

Собственно программно-аппаратное обеспечение обмена знаниями играет меньшую роль: его несложно будет

внедрить в соответствии с конкретными потребностями компании.

Насколько важно управление знаниями в эпоху Web 2.0 и глобального доступа к знаниям?

Управление знаниями играет сегодня даже более важную роль, чем когда-либо прежде. Вместе с тем, как уже говорилось выше, вопрос заключается не столько в наличии всесторонней программно-аппаратной системы, сколько в укреплении корпоративной культуры, поощряющей обмен знаниями. В этом смысле технологии Web 2.0 и связанный с ними мир социальных сетей открывают беспрецедентные возможности. Стоящая перед руководством компаний задача заключается в развитии такой внутренней корпоративной культуры, которая бы стимулировала новых сотрудников к самостоятельному созданию механизмов обмена знаниями, продвигающих компанию на пути к намеченным целям.

Роберт Мейсон — профессор и заместитель декана Информационной школы Вашингтонского университета по науке. Его исследовательские интересы лежат в сфере философии и этики управления технологиями, а также в области культурных аспектов управления знаниями. Является автором недавнего исследования, посвященного процессу формирования и обмена знаниями в ходе внедрения корпоративной системы в группе государственных университетов США.

Бизнес в Японии: все дело в визитной карточке

Крис Бауд (Chris Bowd)

Исследование веб-сайта VentureJapan.com показало, что пользователи, интересующиеся особенностями бизнеса в Японии, чаще всего вводят в поисковые системы такие слова, как «японский деловой этикет». Однако это не покажется столь удивительным, если учесть, что вопросу делового общения в Японии посвящены целые тома.

Многие из этих книг были написаны в 1970–80-х годах, когда экономика Японии быстро развивалась, и зарубежные компании спешили обосноваться на японском рынке. В то время страна считалась «закрытой» и «недружелюбной» для иностранцев, и знание особенностей японского делового этикета казалось всем одним из важнейших условий успеха. Специалисты по японскому бизнесу, в большинстве своем ученые и руководители компаний, утверждали, что даже самые обычные деловые встречи с японскими партнерами должны проводиться по определенным правилам — совсем как знаменитые чайные церемонии. К сожалению, большая часть этих книг устарела, и советы, указанные в них, порой могут только навредить. От-

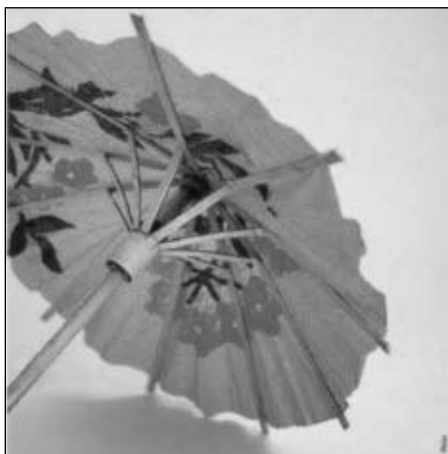


Фото: Tulay Palaz

ношение японцев к поведению в деловой среде стало менее строгим, а вслед за этим смягчились и требования к этикету. Хотя, конечно, некоторые принципы делового этикета, особенно при первой встрече, в Японии до сих пор соблюдаются строже, чем в Соединенных Штатах или Европе. За 15 лет моей работы здесь, например, не изменилась процедура обмена визитными карточками, это почти ритуальный процесс. Прежним остался и порядок распределения мест за столом (в японском конференц-зале гости всегда сидят с той стороны,

которая находится дальше от двери). В последние несколько лет японцы стали спокойнее относиться к деловому стилю в одежде. Летом 2005 года японское правительство инициировало кампанию CoolBiz, побуждающую служащих (или *salarymen*, как обычно в Японии называют рядовых офисных работников мужского пола) сменить строгие костюмы, белые рубашки и галстуки на менее официальную одежду с открытым воротом. Идея правительства состояла в том, чтобы сократить использование охлаждающих устройств в офисах во время жаркого и влажного японского лета. Демонстрируя нововведение на собственном примере, японские министры стали появляться на публике без галстуков. Эта кампания значительно снизила требования к стилю одежды на внутренних деловых встречах. Однако при посещениях других компаний все еще принят официальный стиль.

Несмотря на некоторые особенности сегодня правила японского делового этикета во многом схожи с правилами поведения в любом американском или европейском офисе: хороший тон основан на вежливости, отзывчивости и хороших манерах. К счастью, поведение зарубежных партнеров оценивается не так строго, а небольшие оплошности иногда даже помогают снять напряженность первой встречи. Ключевые различия, о которых обязательно нужно знать, почти всегда касаются именно первой встречи, особенно с высшим руководством крупных компаний. По мере укрепления отношений многие формальности исчезнут — хотя, возможно, и не до такой степени, как это принято в США.

Вот некоторые основные правила японского делового этикета.

Японские визитные карточки

- **Визитная карточка в деловой Японии — предмет первой необходимости.** На недельную поездку возьмите с собой как минимум 100 штук. Для небольших собраний понадобится три-четыре карточки, и с добрый десяток — для более крупных встреч. Они должны быть двусторонними: с одной стороны на английском, с другой на японском языке, причем с теми же элементами оформления. Лучше использовать карточки именно с английским вариантом, даже если изначально они у вас на каком-то другом языке (китайском, французском, русском и т. д.).
- **Нив коем случае не передавайте карточку через стол.** Карточку следует передавать непременно обеими руками, японской стороной к собеседнику (чтобы она не оказалась перевернутой вверх ногами, сверху японского текста можно разместить логотип вашей компании). Сначала карточку, с легким поклоном и одновременно представляясь, необходимо вручить самому старшему представителю японской стороны, затем обменяться со вторым и так далее, постепенно спускаясь по ступеням корпоративной иерархии.
- **Принимайте визитную карточку с уважением.** Возьмите ее двумя руками, обязательно поблагодарите.
- **Никогда не делайте пометок на полученной карточке.** Для этих целей

носите с собой небольшой блокнот или карманный компьютер.

- **Никогда не теребите и не крутите в руках визитку японского партнера.** Это считается признаком неуважения.
- **Храните полученные карточки в визитнице и бережно обращайтесь с ними.**
- **Не забудьте в конце встречи собрать все полученные карточки и положить их в визитницу.** Забыть чью-нибудь карточку — все равно, что дать пощечину ее владельцу. Тем самым вы даете ему понять, что в ваших глазах он не заслуживает внимания. Не забывайте, что многие, с кем вы общаетесь сейчас, будут работать в этой компании всю свою жизнь, и самый младший сотрудник через десять лет может управлять бюджетом закупок в 50 миллионов долларов. Молодой человек, подававший мне зеленый чай во время моего визита в компанию Toyota в 1991 году, сейчас контролирует бюджет в 250 миллионов долларов. И он до сих пор помнит мое вежливое обращение с ним при нашей первой встрече.

Деловая форма одежды

- **Мужчины.** Несмотря на нововведения, связанные с кампанией CoolBiz, на первую встречу с японским партнером лучше одеться подчеркнуто официально. С октября по апрель принято носить костюм темного цвета (темно-синий или черный) в сочетании с белой рубашкой и нейтральным галстуком, и серый — с мая по сентябрь. Лето в Японии жаркое

и влажное, поэтому японцы в это время года обычно носят рубашки с коротким рукавом. Не надевайте черный костюм с белой рубашкой и черным галстуком! Так в Японии одеваются на похороны. Японские мужчины предпочитают аккуратные короткие стрижки. Однако если вы возглавляете фирму по производству программного обеспечения, интернет-компанию, дизайнерское или рекламное агентство, вполне уместны собранные в пучок волосы или, напротив, выбритая голова. Однако, замечу, в японских компаниях сотрудникам обычно не разрешается носить бороду или брить голову наголо.

- **Женщины.** Тот факт, что японцы с осторожностью относятся к женщинам, занимающим руководящие должности, составляет скорее особенность культуры, чем делового этикета. В любом случае для женщин-руководителей из США и Европы это может оказаться проблемой. Чтобы вас не воспринимали как «секретаршу», делайте короткую стрижку или собирайте волосы в пучок. Одеваться лучше в брючные костюмы или длинные юбки тех же оттенков в зависимости от сезона, что и у мужчин. Японки пристально следят за модой и зачастую как в деловой, так и в неофициальной обстановке носят одежду от Gucci, Chanel, Prada и т. д. Вместе с тем в большинстве компаний принят собственный, фирменный стиль одежды, а украшения, короткие юбки, блузки с глубоким вырезом и обувь на высоком каблуке, как правило, не допускаются.

Деловые встречи

- Если вы опаздываете на встречу, предупредите об этом клиента по крайней мере за час, чтобы он успел изменить намеченный график.
- Приезжать всегда нужно за десять минут до начала, а встречаясь с высшим руководством — даже немного раньше.
- Составьте четкий план встречи. Если вам сказали, что встреча должна закончиться не позже 16:00, это значит, она должна закончиться не позже 16:00. У японцев очень жесткий график работы, не менее строго распланирована работа помещений.
- Войдя в конференц-зал, подождите, пока вам не предложат сесть. Согласно традиции, существующей еще с эпохи самураев, каждая сторона должна занимать за столом определенное место.
- Признаком хорошего тона считается делать как можно больше записей: это говорит о вашей заинтересованности. Японцев даже специально обучают записывать все, что они слышат во время переговоров. Если вы забудете об обещанной когда-то скидке, японский партнер не преминет напомнить вам об этом, подтвердив свои слова сделанными год назад записями.
- Если вам нужно подписать соглашение о неразглашении, отправьте его до начала встречи, причем как можно раньше. Японские компании часто ведут дела вообще без каких-либо письменных договоров, а из-за скандальных судебных процессов они не очень доверяют контрактам с

зарубежными фирмами. Если вы уже на одной из первых встреч вдруг неожиданно предложите подписать соглашение о неразглашении, это может сильно смутить представителей японской стороны. Возможно, они даже откажутся его подписывать без юридической оценки (которая иногда затягивается на целые недели) и едва ли захотят встретиться с вами вновь.

Индивидуальные привычки

- Во время деловой встречи носовой платок по прямому назначению лучше не использовать.
- Не забывайте, что вы можете оказаться намного крупнее своих японских партнеров, которые будут неуютно чувствовать себя в окружении рослых иностранцев. Поэтому при первой встрече старайтесь избегать эмоциональных рукопожатий. По той же причине не стоит похлопывать японца по спине или по плечу.
- Никогда не отзывайтесь пренебрежительно о ком бы то ни было, будь то ваши конкуренты или сотрудники.
- Всегда улыбайтесь, будьте любезны, демонстрируйте готовность учиться и задавайте как можно больше вопросов о компании японского партнера и ее продукции.
- Избегайте прямых вопросов о личной жизни своего японского партнера.

Крис Бауд — обладает опытом работы на руководящих, в том числе высших должностях в европейских, североамериканских и азиатских компаниях. В 1993 г. переехал в Японию, где основал компанию Venture Japan, оказывающую консалтинговые услуги по выходу на японский рынок.

Акцент — это сила

Джон Фрейвальдс (*John Freivalds*)

Нравится ли нам это или нет, но все люди говорят с акцентом. Необходимо отдавать себе отчет в том, что он, так или иначе, воздействует на всех людей — от школьных учителей до государственных деятелей; в одних случаях вызывая положительные эмоции, а в других — раздражение. Поэтому влияние акцента не стоит недооценивать.

Не годен для колледжа

Я был поражен тем страданием, которое отобразилось на лице миссис Аделаиды, когда мой отец, обладающий невероятным именем Эдвальд Фрейвальдс, говорил с ней на грамматически правильном английском языке, но с сильнейшим восточноевропейским акцентом. Завуч средней школы сказала, что я не смогу учиться в колледже, однако у моего отца было иное мнение. «Миссис Аделаида, могу Вас заверить в том, что мой сын поступит в колледж. Вы ему в этом поможете. Всю ответственность беру на себя. Вы понимаете, что я говорю, миссис Аделаида?» Я наблюдал, как несчастная женщина потянулась к папке с моими документами и принялась делать в ней пометки. На следующий день мой друг детства Джордж Спанос сидел на том же стуле, и его отец — греческий иммигрант — говорил то же самое с сильнейшим греческим акцентом. Осаж-

даемая в течение двух дней латвийским и греческим акцентами, эта бедная женщина уступила. Джордж изучал китайский язык и получил ученую степень в лингвистике, я же стал магистром.

Те два дня впервые продемонстрировали мне эффект правильного применения акцента. Он может быть весьма неожиданным. Не вызывает сомнений то, что знание и использование различных акцентов позволяет лучше понять язык, но здесь таятся и более существенные выгоды. Мне всегда интересно угадывать, из какой местности приехал тот или иной человек, а затем после вопроса «Где вы приобрели такой акцент?» слышать подробную историю его жизни. Это полезно для установления взаимоотношений. А поскольку я всегда что-нибудь продаю, более близкое знакомство с людьми помогает мне в работе.

Правильная британская речь в США вызывает уважение. Мне часто поступают звонки от женщин с британским акцентом, разговор они обычно начинают с приветствия. Далее я слышу: «С вами хочет поговорить мистер Говард Шварц». Должно быть, это очень важно. Слышу голос в трубке: «Джонни, как поживаешь? Это Гови Шварц из Нью-Йорка. Слушай, Джонни, у меня к тебе предложение. Ты чувствуешь себя сегодня удачливым? Хочешь сэкономить 10 000 долларов?». О сделке с платиновыми товарами или

открытии медицинской компании в Дубаи он говорит с ярко выраженным бруклинским акцентом (*gurl* вместо *girl*, *twee* вместо *three* и злоупотребление выражением *alright already!*).

Акцент и взаимоотношения государств

Я полагаю, что одной из причин, по которой Соединенные Штаты вступили в войну в Ираке, был безупречный британский акцент Ахмеда Халаби, который провел 20 лет в изгнании, прежде чем возвратиться в Ирак. Он и теперь, являясь министром по восстановлению, передвигается с конвоем из 20 автомобилей. Выступая от имени угнетаемых жителей Ирака, он убедил администрацию Буша начать войну. Написав «*Лучшее и самое яркое*» о Вьетнаме и «*Самая холодная зима*» о Корее, известный автор Дэвид Халберстэм приступил к работе над книгой о роли самого Халаби и его произношения после гибели Халаби в автокатастрофе. И не только я один придерживаюсь этой лингвистической теории. Если набрать имя Ахмеда Халаби и «британский акцент» в поисковике Google, получится около 18600 ссылок — сомневаюсь, что акцент «Гови Шварца» сможет вызвать подобный интерес. По той же причине президент Буш, дикция которого оставляет желать лучшего, имеет столь напряженные отношения с прежним премьер-министром Великобритании Тони Блэром.

Британский вариант английского языка высшего сословия часто называют *фраффлай* (*Fraffly*), его главным отличительным признаком является произ-

несение слов таким образом, что губы остаются неподвижными (это можно увидеть в телевыступлениях принца Чарльза). Кроме того, для фраффлая характерно обилие двусмысленных грамматических структур, например таких: *We're so frightfully glad you could come.*

Но Халаби был не первым, кто использовал акцент, чтобы спровоцировать наивных американских политиков на совершение внешнеполитических ошибок. Непосредственно перед Второй мировой войной и сразу после нее на мировой политической арене блистала мадам Чанг Кай Шек, которую иногда называли *Леди Дракон*. Она была женой китайского (позднее тайваньского) диктатора Чанга Кай Шека, который не говорил на английском языке и не любил иностранцев. Мадам Чанг выросла в штате Джорджия и часто заявляла: «Моей единственной восточной чертой является лицо». Она изъяснялась на безупречном английском языке с благородным «джорджиевским» произношением, ошеломлявшим всех ее собеседников и способствовавшим диктату американской политики в Китае до середины 70-х годов. Благодаря ее усилиям мы смогли гораздо быстрее понять, что же на самом деле тогда происходило в Китае.

Она была второй женщиной, обратившейся к объединенной сессии Конгресса. И в 1937 году мадам Чанг со своим супругом попали на обложку журнала «*Time*» как «муж и жена года». Вдова бывшего президента Китая Чанга Кай Шека скончалась в возрасте 105 лет. Газета *The New York Times* представила ее как «ослепляющего и властного политика», говорившего на английском с «оттенком южного акцен-

та, который она приобрела школьницей в Джорджии», — акцента, очарование которого она использовала, чтобы лоббировать в Вашингтоне интересы правительства Китайской Народной Партии.

Насколько выразителен фрафлай и благороден южный акцент, настолько же устрашающе тяжел русский акцент. Я хорошо умею использовать русский акцент в английском языке: три первых моих начальника в лингвистическом бизнесе были русскими, я вел дела в Москве. И сейчас я часто посещаю Ригу, где половина населения говорит на русском языке. Несколько раз мне пришлось применять этот акцент в Силиконовой Долине в тех случаях, когда возникала потребность предстать перед секретарем или привратником в качестве достаточно важной персоны.

И можем ли мы с уверенностью сказать, что прежний американский госсекретарь Генри Киссинджер стал бы столь знаменит, если бы не его уникальный немецкий акцент? Как некоторые акценты в английском языке могут придать более высокий или более низкий статус, так и в других языках каждому диалекту соответствует свое социальное положение. Восточный арабский язык воспринимается не так, как арабский из Марокко. Я наблюдал неподдельный ужас на лицах чиновников Корпуса мира, с которыми мне приходилось иметь дело в Панаме и Колумбии, когда те слышали, что я говорю, как крестьянин.

Проблемы, связанные с акцентом

Работая в языковом бизнесе, я несколько раз сталкивался с серьезными

проблемами, связанными с акцентом. Две из них вспоминаются в связи с работой над проектом для крупной американской фирмы Honeywell, выпускающей электронику. В первом случае меня попросили продублировать восьмиминутное видео, в котором руководители Honeywell описывали произошедшую реструктуризацию и объясняли причины увольнения сотрудников. Ролик должен был дублироваться на многих языках, но немецкий, имеющий множество диалектов, вызывал наибольшие затруднения.

Немецкий офис Honeywell хотел подобрать наилучшие варианты. Я нашел в нашей базе данных четырех переводчиков, сделал записи голосов и отправил их во Франкфурт. Все они были отклонены, так как не обладали достаточно высоким уровнем литературного немецкого языка (*Hochdeutsch*); все они владели слишком простым диалектом (*Plattdeutsch*). Возникла проблема. Я попросил о помощи друга: он руководил подразделением воздушной доставки грузов компании Lufthansa в Миннеаполисе. Он согласился помочь, поскольку компания Honeywell была очень важным клиентом. Он был из Франкфурта, и его литературный немецкий язык был достаточно хорош. Затруднение было в том, что он не являлся профессиональным переводчиком. Потребовался целый день, чтобы получить правильный восьмиминутный дубляж. Профессиональные переводчики обычно могут записать целый параграф без ошибок, но с Гасом приходилось записывать слово за словом. Он был настолько расстроен этим, что его требовалось постоянно подбадривать.

Второе из особо памятных мне затруднений возникло в связи со звонком отчаявшегося менеджера по проведению конференций компании Honeywell. Проходило совместное мероприятие с французами, получившее название Honeywell Bull. Темой было операционное программное обеспечение для больших розничных сетей. Был запланирован недельный семинар по программному обеспечению для 32 менеджеров розничных продаж из Парижа в Финиксе (США). После него намечалось увеселительное мероприятие — катание на джипах по пустыне. Компания наняла четырех переводчиков. Как потом выяснилось, все они имели канадский акцент. Сразу после начала семинара парижане положили наушники и сказали: «Мы больше не можем слушать этот акцент». Для парижанина слушать речь с таким акцентом, вероятно, то же самое, что жителю Кембриджа (штат Массачусетс) слушать кого-то из Альбертвилля (штат Алабама).

«Джон, ты можешь помочь? — раздался взволнованный голос. — Можешь найти четырех подходящих переводчиков французского и доставить их сюда к завтрашнему утру?» Это было утро понедельника. Я ответил: «Постараюсь, но это вам дорого обойдется». «Без проблем. У нас здесь 32 человека, и наш семинар не начнется, пока они не смогут понять, что же мы собираемся им рассказать». Мы обзвонили всех переводчиков, детально изучили их акценты и доставили подходящих в Финикс из всех уголков страны. В одном случае нам даже пришлось искать переводчика для другой компании, чтобы заменить того, которого мы забрали.

Во всей этой истории есть доля иронии. Несмотря на утверждения парижан о том, что их французский самый лучший, французско-канадский акцент в действительности более чистый. Я нашел подтверждение этому в «Нью-Йорк таймс» 1902 года: «Смягчение различных акцентов, которые существовали во времена Луи XIV, было сохранено в Канаде. Но французский был изменен не в Канаде. Скорее поменялся парижский французский, который из-за господства низших классов после революции 1789 года был разрушен распространением провинциальных диалектов».

Аналогичный случай произошел со мной в Колумбии, когда я жил в Корпусе мира. Жители долины Гуавио, где находятся изумрудные прииски, говорят на чистом испанском семнадцатого века, почти на латыни, с идеальной грамматикой. Тем временем жители Боготы, столицы Колумбии, считающие свой испанский лучшим в Латинской Америке, на самом деле говорят на языке, подвергшемся сильному внешнему влиянию.

Интересно, что когда я возвращаюсь на свою родину — в Латвию, для меня выгоднее говорить на латышском с сильным американским акцентом, чем пытаться использовать родной латышский язык. Коренные латыши относятся к иностранцам лучше, чем к своим соотечественникам, поэтому мне удастся добиться большего, используя иностранный акцент.

Во время путешествий по стране можно столкнуться с разнообразными языковыми сложностями. Поэтому возникает вопрос: стоит ли использовать свой акцент или лучше попытаться го-

ворить без него. Когда я жил в сельской Вирджинии, где говорят с протяжным звуком, и хотел пойти на рыбалку, передо мной всегда стояла задача: что я должен спросить в рыбацком магазине — minners или minnows (пескарей).

Все это зависит от уровня доверия. Я сторонник «партизанской лингвистики». Суть ее в том, чтобы использовать определенные слова или фразы иностранного языка для завоевания расположения. Когда бы я ни заговорил на испанском, я часто слышу от испанцев: «О, вы говорите на испанском!». Чтобы усилить эффект, я говорю: Cuandomedalagana так быстро, как только могу. Правильно это пишется так: Cuando me da las ganas (когда я чувствую себя как испанец). Но на кубинском испанском языке, который является самым быстрым в мире, эта фраза звучит сжато за счет устранения всех s. У кого же есть время на «s»?

Я собираюсь поехать в Саудовскую Аравию для работы над маркетинговым проектом, связанным с ячменем. Главный рынок сбыта ячменя — племена бедуинов, которые говорят на арабском, но используют собственные выражения. И несмотря на то, что я буду использовать переводчика (из Судана), я намерен изучить как можно больше бедуинских выражений.

Но ситуации, в которых вы остаетесь верны своему естественному произношению, также имеют недостатки. «Они думают, что я — провинциал». Вот что сказал мой друг с сильным сельским акцентом из Каролины, возглавляющий направление локализации в крупной телекоммуникационной компании в Уинстон-Сейлеме, о том, как его оценило ру-

ководство в Нью-Йоркском пригороде. «Это естественно, что они так думают, — произнес он. — Они-то говорят с акцентом New Jousey». Но когда французская фирма купила его компанию, он пережил все многочисленные реструктуризации и увольнения. Французскому начальству был безразличен его акцент. Мой друг считает, что теперь его акцент не мешает ему в работе.

В течение нескольких лет перед возвращением в свой родной город этот мой друг работал в штаб-квартире в Нью-Джерси и некоторое время изучал лингвистику. И преуспел в этом. По крайней мере, он так думал. Будучи по происхождению из Южной Каролины, он посетил родной город и зашел в ресторан. Он устал ждать, когда же выполнят его заказ, и в конце концов спросил владельца, почему его не обслуживают. Каков же был ответ? — «Вы говорите как янки».

The rain in Spain

Акценты значительно различаются между собой, и это стало плодотворной почвой для развития бизнеса по всему миру. Такая возможность появилась благодаря аутсорсингу. В странах, где английский язык широко распространен, но существующие акценты (например, в городах Бангалор или Манила) сложны для американцев, организуются всевозможные центры телефонного обслуживания. Мне нравится высказывание американского писателя Томаса Фридмана: «Прежде чем судить их строго, представьте, как жаждут эти дети сбежать от нищеты и двигаться вверх. И если небольшое изменение акцента — это

то, что от них требуется для достижения лучшего социального положения, пусть будет так».

Театр и кино первые осветили эту проблему. Пьеса Бернарда Шоу «Пигмалион» появилась на сцене и экране под названием «Моя прекрасная леди» и стала, вероятно, лучшим мюзиклом всех времен. Надменный и самоуверенный профессор фонетики Генри Хиггинс хвастается знакомому лингвисту, что может научить любую женщину говорить столь же красиво и чисто, как это делает герцогиня. Одна из самых известных песен мюзикла — *The rain in Spain falls mainly in the plain* — представляет собой лингвистическое упражнение, разработанное профессором Хиггинсом. И хотя пьеса и фильм были переведены на многие языки мира, лишь английский вариант признан успешным. Не верьте!

На норвежском эта фраза звучит так: *Det gal og mol I sola en spannjol*.

Я не имею ничего против акцентов, каково бы ни было их происхождение. Для тех, кто, как и я, так или иначе связан с торговлей, необходимо уметь устанавливать отношения с покупателем. Интересно определять акценты, узнавать о них что-то новое и даже смеяться над произношением, но использовать это нужно с особой осторожностью. Как сказано в Кембриджской энциклопедии английского языка, «пренебрежение к местным диалектам перерастает в пренебрежение к местному населению». Обратное также верно.

Джон Фрейвальдс — генеральный директор компании JFA, специализирующейся на маркетинговых коммуникациях. Является представителем по маркетингу своей родной страны Латвии.

Пытка для гения (отрывок)

Джои Гебель (Joey Goebel)



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

1

Прости, что именно я сообщаю тебе горькую новость, но ты никогда не будешь счастлив. Говоря эти слова, я не хочу причинить тебе боль. Просто я считаю, что должен быть честен с тобой, прежде чем мы начнем. Надеюсь, ты оценишь мой поступок, потому что отныне на справедливое к себе отношение можешь не рассчитывать.

Итак, повторяю: ты никогда не будешь счастлив. Я написал это черным по белому.

Выйди на улицу в самый знойный, солнечный день и негромко произнеси вслух: «Я никогда не буду счастлив». Несмотря на жару, из уст твоих вырвется облачко морозного пара. Постарайся произнести эту фразу с достоинством, как подобает мудрому человеку. «Я никогда не буду счастлив!..». Потренируйся.

Когда я думаю о тебе, мне представляется рисованная туча, нависшая над твоей головой, что-то вроде персонального ливня. Ты промок насквозь, у тебя поникший вид, и ты вечно простужен, потому что никак не удастся обсохнуть. Ненастье нагоняет на тебя тоску, ты плачешь. Слезы текут ручьем, потом испаряются и собираются в новую, еще более черную тучу. Ты опять проиграл.

Твой удел — скорбь. У тебя никогда не будет девушки. Ты не станешь спасителем мира. Не найдешь истинную любовь или верного друга. Тебя ждут постоянная неудовлетворенность и лишения. У других все всегда будет иначе, интереснее... тебе же предстоит лишь тяжкий труд. Дни твои будут долгими и унылыми, ночи — одинокими и безотрадными. Твоим надеждам на лучшее не суждено сбыться. И уж точно тебе никогда не обрести душевного покоя.

Порой ты будешь падать на колени и истошно выть, обращая свою мольбу к любому, кто способен ее услышать. Однако Сущность, именуемая Богом, бессильна тебе помочь — и не поможет.

В моем воображении, небеса — это огромный город из лучистого хрустала. Там, в самом высоком сверкающем небоскребе, за дверью без ручки сидит Мэр и неустанно заключает сделки. Попасть к нему на прием невозможно, на звонки он не отвечает. Еще я вижу целый сонм прекрасных белокурых ангелов; у них нет ни ног, ни гениталий; они слетаются вместе и, захлебываясь от смеха, указывают вниз. «Бедолаги!» — хихикают они над нами. Твой вид здорово их потешит.

Скорее уж не они, а мы ответим — или не ответим — на твои молитвы. Мы будем следить за тобой и вершить твою судьбу. Не боги и не ангелы, не мертве-

цы — мы, мужчины и женщины, взрослые люди с тайными намерениями, вовлеченные в хитрую паутину интриг. Бывшие дети.

Мы дадим тебе самое необходимое, но откажем в исполнении желаний. Мы проследим, чтобы все пути к благополучию были отрезаны. Если вдруг, по нашему недосмотру, тебе доведется испытать чувство, похожее на счастье, насладись им на всю катушку. Выпей его досуха, потому что мы не позволим ему продлиться.

Еще раз прости. Верно говорят, жизнь несправедлива. Для тебя — особенно. Могу утешить только одним: творения, которые ты создашь, терзаясь одиночеством и болью, надолго переживут и твоё отчаяние, и нашу жестокость. пытки, которым мы тебя подвергнем, — кратковременны, твои труды — вечны.

Поэтому от имени тех, кого ты встретишь на своем пути, я заранее прошу у тебя прощения за все муки, которые мы тебе причиним. Впереди у тебя суровое время, малыш.

Считай, что тебя предупредили.

Вопреки всему, твой Харлан.

Письмо, которое я написал Винсенту, когда ему было семь лет.

2

Должно быть, я здорово набрался, раз написал такое письмо. Стояла глухая ночь, что-то около половины третьего, и, закончив писать, я немедленно провалился в сон. Наверное, мне требовалось излить обуревавшие меня эмоции, поэтому я сел и, не помня себя, выплеснул свои чувства на чистый лист, благо канцелярские принадлежности в номере имелись.

Это письмо предопределило жизнь Винсента на последующие полтора десятка лет, которые мы проработали вместе. Пятнадцать лет Винсент страдал от безответной любви, болезней, депрессии, от прочих несчастий, и почти за всеми его бедами прямо или косвенно стоял я. Инновационная компания под названием «Новый Ренессанс», специализирующаяся на индустрии развлечений, наняла меня, чтобы я доставлял Винсенту муки, а он постоянно черпал в них вдохновение и создавал шедевры.

На следующий день я заставил Винсента прочесть письмо вслух. Мы были одни: только я и он, да ещё щенок, которого я потом отравил. Мы сидели в гостиной дома (позже я его сжег). Хотя ему было лишь семь, Винсент безукоризненно прочел письмо — правильно произнес все слова и не сделал ошибки даже в слове «гениталии», лишь изредка запинаясь из-за неразборчивости моего почерка.

Мне не следовало писать подобного письма. Узнай о нем мистер Липовиц, меня бы в лучшем случае уволили. Однако благодаря этому письму я всегда имел право сказать, что с самого начала объяснил Винсенту истинное положение вещей. Большинство детей не получает столь откровенной информации от взрослых. Жаль, что никто не написал мне похожего письма, когда я был ребенком.

Тем не менее, я подозреваю, что мои слова не отложились в светлой головке Винсента. Закончив читать, он тут же бросил письмо на диван, купленный в комиссионном магазине, и принялся дурашливо скакать по комнате, изо всех сил стараясь меня развеселить. Он видел,

что я вот-вот расплачусь, выслушав из уст ребенка жестокие слова циничного старика. Циничного старика, которому тогда было двадцать восемь.

3

Вероятно, я был не настолько бессердечен, как требовалось, раз маленькому негоднику на второй же день знакомства почти удалось вышибить из меня слезу. Однако в то время я очень любил размышлять, кто более достоин жалости — старые люди, которые все видели, все имели и затем потеряли, или же дети, пока не ведающие, что им предстоит познать, иметь и потерять. Перед моими глазами было самое печальное зрелище: ребенок, обладающий скорбной мудростью старца. Я подумал об этом, когда Винсент читал мое письмо. Но я не заплакал.

В последний раз я плакал в восемнадцать лет. Причиной тому была Рэйчел Хэнкс — первая девушка, которую я принял за любовь всей моей жизни.

Рэйчел Хэнкс: любимая группа — «Кьюэ», любимый телесериал — «Твин Пикс», любимый кинофильм — «Избавление».

Мы встречались где-то с полгода, когда я, к своему ужасу, открыл, что моя девушка встречается с другими парнями. После того как я обвинил ее в этом тайном пороке, она объявила о разрыве наших отношений. В общем, я такому повороту не удивился, поскольку моя первая рок-группа, «Ботчилизм», только что развалилась, и у Рэйчел больше не было особых причин оставаться со мной.

Однако вернуться к прежнему одиночеству я пока не мог. Я все еще желал ее.

Рэйчел оказалась лгуней и притворой, да и на меня ей было плевать, но именно в этот момент я хотел ее как никогда. Мы сидели в ее полутемной гостиной и вели утомительный разговор, как будто вновь и вновь крутили одну и ту же надоевшую пленку. Я вяло пытался уличить ее во лжи, она умело изворачивалась. Наконец, Рэйчел сказала:

— Ладно, Харлан. Если ты и вправду так сильно меня любишь, заплачь.

— Как это?

— Поплачь ради меня. Покажи, как много я для тебя значу. Выдави хоть одну слезинку, и я останусь с тобой навсегда.

Она не шутила. А я не плакал с тех самых пор, как мальчишкой в кровь разбил лодыжку. Я не проронил и слезинки, даже когда несколько лет назад умер мой отец, а тут вдруг Рэйчел, преспокойно накручивая на палец локон, потребовала, чтобы я заплакал ради нее.

Она сидела на диванчике напротив меня, а я глядел на это бессердечное создание, наделенное грудными железами, на изгибы ее скрещенных ног — и поймал себя на том, что пытаюсь заплакать. Я представил себе жизнь без нее, но это не подействовало, ведь мы еще не расстались. Мне нужны были воспоминания, образы, прошлое, которого я предпочел бы избежать.

Я подумал о Рождестве в доме престарелых, о приютах для умственно-неполноценных детей. Представил себе приспущенные флаги и кое-как сколоченные могильные кресты у дороги. Вспомнил трехлетнего сынишку Дж. Ф. Кеннеди, по-военному салютующего перед гробом отца, последний день летних школьных каникул и фильм

«Язык нежности». И дряхлого старца, одиноко жующего жареную картошку в кафе быстрого обслуживания. Вспомнил отца — молодого, энергичного, веселого, потом — прикованного к постели, на пороге смерти, и его же — опять в молодости. Я представил пивную бутылку, опорожненную на три четверти, и свое детство, особенно его светлые моменты. Все эти мрачные картины проплывали в моем воображении и — да, я уронил слезу. Она покатила по моей щеке, и

девушка, которую я наивно принимал за свою первую любовь, слизнула ее.

— Мне нравится, что слезы такие соленые, — сказала Рэйчел, отлично зная, что на следующий день бросит меня.

Joey Goebel, «Torture the artist».

Перевод *Надежды Сечкиной*.

Источник: www.bakanov.org (отрывок публикуется с разрешения владельца ресурса www.bakanov.org).

Затмение (отрывок)

Стефани Майер (Stephanie Meyer)

Три быстрых стука в дверь стали моим спасательным кругом. Чарли закатил глаза, а я вскочила с места.

— Минутку! — закричала я и пошла в прихожую. Нетерпеливо распахнула дверь настежь... Вот он, мой единственный и неповторимый!

Его красота до сих пор сводила меня с ума — и всегда будет сводить! Взгляд пробежал по бледному лицу: мужественный подбородок, мягкий изгиб — сейчас улыбающихся — губ, прямая переносица, острые скулы, гладкий, мраморный лоб под спутавшимися рыжеватыми локонами, потемневшими от дождя...

В глаза я посмотрела в последнюю очередь, зная, что, встретив его взгляд, забуду все на свете. Огромные глаза в об-

рамлении густых черных ресниц сияли теплым золотистым светом. Глядя в них, я всегда испытывала необыкновенное чувство — словно мои кости превращались в желе. Немного закружилась голова, но это я просто дышать забыла. В очередной раз.

За такое лицо любой мужчина в модельном бизнесе продал бы черту душу. Вообще-то, очень может быть, что именно столько это и стоит — одну душу.

Нет. Не верю. И мне ужасно стыдно за то, что я всего лишь подумала такое. Как здорово, что я единственный человек, чьи мысли Эдварду прочитать не под силу.

Я протянула руку, его холодные пальцы прикоснулись к ней, и из моей груди вырвался вздох. Прикосновения Эдвар-



да вызывают у меня необыкновенное чувство облегчения, словно я испытывала боль, которая вдруг исчезла.

— Ты. — Я слегка улыбнулась: такое внятное приветствие после столь напряженного ожидания!

Эдвард поднял наши переплетенные пальцы и легонько погладил мою щеку тыльной стороной ладони.

— Как прошел день?

— Медленно.

— У меня тоже.

Он подтянул мое запястье к лицу, закрыл глаза и провел носом по коже — не открывая глаз и нежно улыбаясь. Эдвард как-то назвал это «наслаждаться ароматом, не прикасаясь к вину».

Я знала, что запах моей крови для него слаще, чем любая другая кровь — в точности как для алкоголика вино рядом с водой.

Этот запах вызывал невыносимую жажду, которая причиняла Эдварду настоящую боль. И все же он не отшатывался от меня, как раньше. Трудно вообразить, какого исполинского усилия воли требовало от него простое прикосновение.

Меня очень огорчало, что Эдварду приходится так напрягаться. Утешало лишь то, что мне недолго оставалось быть источником его страданий.

Тут послышались шаги Чарли: он, как обычно, громко топал, выражая неудовольствие приходом гостя. Эдвард моментально открыл глаза и опустил руку, все же не разнимая переплетенных пальцев.

— Добрый вечер, Чарли. — Эдвард всегда безукоризненно вежлив, хотя Чарли этого и не заслуживает.

Чарли хмыкнул нечто неразборчивое и встал в дверях, скрестив руки на груди. В последнее время он доводит понятие «родительский присмотр» до абсурда.

— Я принес новые бланки заявлений. — Эдвард помахал передо мной набитым до отказа большим конвертом. На мизинце красовался рулончик марок.

Я застонала. Сколько могло остаться колледжей, куда Эдвард еще не заставил меня послать анкету? И как он только умудряется найти лазейки? Ведь время подачи заявлений давно прошло!

Эдвард улыбнулся, будто прочитал мои мысли: хотя у меня наверняка все на лбу написано.

— Еще не везде закончили прием заявлений. А в некоторых местах готовы сделать исключение.

Могу себе представить, по каким причинам. И о каких суммах идет речь.

Моя гримаса заставила Эдварда расхохотаться.

— Ну что, начнем? — Он потащил меня к обеденному столу.

Чарли фыркнул и пошел следом, хотя жаловаться на наше сегодняшнее времяпрепровождение не приходилось: он сам каждый день достает меня разговорами о выборе колледжа.

Я быстро расчистила стол, пока Эдвард разложил внушительную стопку заявлений. Заметив, как я убираю в сторону «Грозовой перевал», Эдвард задрал бровь. Я знала, о чем он подумал, однако Чарли не дал Эдварду рта раскрыть.

— Кстати, о заявлениях для поступления в колледж, — начал Чарли кислым тоном. Он старался не обращаться к Эдварду напрямую, но если уж пришлось, то это еще больше портило ему

настроение. — Мы с Беллой как раз обсуждали планы на следующий год. Ты уже решил, где будешь учиться?

Эдвард, улыбаясь, поднял глаза на Чарли и дружелюбно ответил:

— Нет, пока не решил. Меня согласны взять в несколько колледжей, я пока взвешиваю возможные варианты.

— И куда же тебя приняли? — не отступался Чарли.

— В Сиракузы... Гарвард... Дартмут... а сегодня пришло согласие из Юго-Восточного университета Аляски. — Эдвард слегка развернулся, чтобы подмигнуть мне. Я поперхнулась от смеха.

— Гарвард? И Дартмут? — пробормотал Чарли, не в силах скрыть восхищение. — Вот это да... ничего себе. И еще университет Аляски... хотя на что он тебе сдался после Гарварда-то. Ведь твой отец наверняка хочет...

— Карлайл позволяет мне принимать решения самостоятельно, — безмятежно заявил Эдвард.

Чарли хмыкнул.

— Эдвард, а знаешь что? — жизнерадостно спросила я, включаясь в игру.

— Что?

Я показала на пухлый конверт на кухонном столе:

— Меня тоже только что приняли в университет Аляски!

— Поздравляю! — ухмыльнулся Эдвард. — Надо же, какое совпадение!

Чарли прищурился, переводя взгляд с меня на Эдварда.

— Ну ладно, — пробормотал он. — Пойду баскетбол посмотрю. Белла, не забывай: девять тридцать.

Каждый вечер он удаляется с одной и той же фразой.

— Па? А как же наш недавний разговор о свободе?

Чарли вздохнул.

— Хорошо. Пусть будет десять тридцать. В рабочие дни у тебя все еще комендантский час.

— Белле можно свободно выходить из дома? — радостно спросил Эдвард. Я знала, что его это известие ничуть не удивило, но не смогла уловить ни одной фальшивой нотки в голосе.

— С оговорками, — сквозь зубы поправил Чарли. — А тебе-то что?

Я недовольно глянула на отца.

— Да так, к сведению. Элис все не терпится пошататься с кем-нибудь по магазинам, и я уверен, что Белла будет рада выбраться в город. — Эдвард улыбнулся мне.

— Ни за что! — зарычал Чарли и внезапно побагровел.

— Па! Ну почему?

Чарли с трудом разжал челюсти.

— Я не хочу, чтобы ты в ближайшее время ездила в Сиэтл.

— Почему?

— Ты же слышала: в Сиэтле какая-то банда убивает всех подряд, так что держись от города подальше, ясно?

Я закатила глаза.

— Па, у меня гораздо больше шансов попасть под удар молнии, чем за единственный день в Сиэтле...

— Нет, нет, Чарли прав, — прервал меня Эдвард. — Я вовсе не имел в виду Сиэтл. Вообще-то, я говорил о Портленде. Я бы и сам не пустил Беллу в Сиэтл. Ни в коем случае.

Я в недоумении уставилась на Эдварда, но он внимательно читал статью на первой странице газеты. Наверное, прос-

то хочет успокоить Чарли. Предположить, что в обществе Эдварда и Элис мне может грозить опасность даже от самых отпетых человеческих ублодков — вот уж обхохочешься!

Уловка сработала. Чарли на мгновение уставился на Эдварда, а потом пожал плечами.

— Вот и хорошо. — Отец протопал в гостиную: похоже, заторопился, не желая пропустить начало игры.

Я не хотела, чтобы Чарли меня услышал, и дождалась, пока он включит телевизор.

— Что ты...

— Погоди-ка, — отозвался Эдвард, не поднимая глаз от заявления, и подтолкнул бумажку ко мне. — По-моему, можно воспользоваться уже готовыми сочинениями: здесь точно такие же вопросы.

Наверное, Чарли все еще прислушивается к нашему разговору. Я вздохнула и принялась заполнять однообразные графы «фамилия, имя», «адрес», «номер социального страхования»... Через несколько минут я посмотрела на Эдварда, но он сидел, задумчиво уставившись в окно. Я снова прилежно склонилась над заявлением — и только тут разглядела название университета! Фыркнув, я отодвинула бумажки в сторону.

— Белла, ты чего?

— Эдвард, не смейся меня. Заявление в Дартмут?

Эдвард настойчиво придвинул бланк.

— Я думаю, тебе понравится Нью-Гэмпшир. Для меня там есть полный набор вечерних классов, а местные леса очень удобно расположены для заядлого туриста. И полно всякой живности. —

Эдвард криво улыбнулся, зная, что мне перед такой улыбкой не устоять.

Я втянула воздух носом.

— Можно подумать, меня туда возьмут! Разве что за чудовищную взятку. Может, отгрохать им новую библиотеку на деньги Калленов? Фигушки. Мы ведь уже говорили об этом!

— Белла, ну почему бы тебе просто не заполнить заявление? С тебя не убудет.

Я выпятила челюсть.

— А знаешь что? Я отказываюсь!

Я протянула руку, собираясь скомкать листки и бросить в мусорное ведро, но бумажки уже исчезли. Секунду я смотрела на пустой стол, затем перевела взгляд на Эдварда. Он, казалось, не шелохнулся, однако заявление наверняка надежно спрятано у него в кармане.

— Что за шуточки?

— Твоя подпись у меня получается лучше, чем у тебя. А сочинения ты уже написала.

— Это уже совсем ни в какие ворота! — Я заговорила шепотом на случай, если, несмотря на телевизор, Чарли все же услышит. — Мне никуда больше не надо подавать никаких заявлений. Меня уже приняли. И сбережений почти хватает на первый семестр. Лучшего алиби не придумаешь. Незачем бросать на ветер кучу денег — неважно чьих!

На лице Эдварда застыла болезненная гримаса.

— Белла...

— Даже не начинай! Не спорю, что ради Чарли нужно делать вид, будто я поступаю в колледж, но мы-то оба знаем, что осенью мне будет не до учебы! И вообще придется держаться подальше от людей.

О первых годах жизни вампира я имела весьма смутное представление. Эдвард подробностей не рассказывал, избегая этой темы, но я знала, что будет невесело. Судя по всему, самообладанию нужно еще научиться. И думать не стоило об учебе — разве что на заочных курсах.

— По-моему, мы пока не определились со временем, — мягко напомнил Эдвард. — Ты могла бы поучиться семестр-другой. Ты еще столько всего не испытала в жизни.

— Все это я и потом могу испытать.

— Потом это будет уже не человеческая жизнь. Белла, второй раз человеком не станешь.

Stephenie Meyer, «Eclipse».

Перевод Оксаны Василенко.

Источник: www.bakapov.org (отрывок публикуется с разрешения владельца ресурса www.bakapov.org).