

Профессиональный

ПЕРЕВОД

и управление информацией

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

Инструменты и технологии

Удобство использования
на мировом уровне

Управление

Архитектура информационной системы
как стратегическое преимущество

С английского языка на кириллицу
и на китайский

Скрытые траты на международный
маркетинг

Комментарии специалистов

Виртуальная команда: советы
по созданию и управлению

Особенности французской деловой
культуры

№ 7 (19) август 2008

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД
И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ**

Журнал распространяется по подписке и в розничную торговлю не поступает.

Подписной индекс по каталогу Агентства «РОСПЕЧАТЬ» — 36111
Интернет-подписка — www.ITbook.ru

7

август 2008

Содержание

ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

- 3** Удобство использования на мировом уровне *Эван Гербер*
8 Создание и перевод материалов: стираем границы *Кара Варбертон*
10 Регулируемое творчество: создание текстов для повторного использования *Карл Хелбич*

УПРАВЛЕНИЕ

- 16** Архитектура информационной системы как стратегическое преимущество
19 С английского языка на кириллицу и на китайский *Питер Крейтмейер*
24 Глобализация и разработка пользовательских интерфейсов
Детлеф Зулке, Александр Боджер, Керстин Розе
29 Скрытые траты на международный маркетинг *Лесли Кэмерон*
34 Стратегия создания бренда на примере Smart *Ганс Гэнг*

КОММЕНТАРИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

- 36** Культурные ошибки в заголовках газет *Том Эдвардс*
41 Виртуальная команда: советы по созданию и управлению
Коллин Гартон
45 Особенности французской деловой культуры *Инка Зигенхаген*

ИЗ-ПОД ПЕРА МАСТЕРА

- 48** Дети Хаоса (отрывок) *Дейв Дункан*
55 Мой знакомый призрак (отрывок) *Майк Кэри*

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 и управление информацией» —
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 и управление информацией» содержит материалы из оригинальных изданий MultiLingual Computing & Technology и Tcworld, переведенные на русский язык и опубликованные с разрешения Multilingual Computing, Inc. и Tekom.



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 4 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.

Удобство использования на мировом уровне

Эван Гербер (Evan Gerber)

В любой компании, выпускающей программное обеспечение на международный рынок, вам скажут, что невозможно произвести хорошее впечатление на пользователей, не изучив заранее особенности восприятия продукта целевой аудиторией. Чтобы интернационализированное приложение стало доступным и интуитивно понятным, необходимо внимательно и всесторонне его продумать. В противном случае выпуск программного продукта, переведенного и локализованного без учета культурных особенностей страны, не только не приведет к достижению бизнес-целей, но и нанесет непоправимый ущерб общей стратегии компании на долгое время.

К счастью, это не слишком трудная задача. Для ее выполнения требуется лишь внимательность, гибкость и творческий подход. В этой статье говорится о том, почему удобство использования важно учитывать на международном уровне, как оно зависит от страны, а также рассматриваются три примера с рекомендациями и выводами. Руководители проектов смогут получить представление о процессе, исследователи удобства использования — найти творческие идеи по проектированию и

проведению исследований, технические специалисты — разобраться в том, как реагирует на их работу зарубежный пользователь.

Анализ удобства использования: определение понятия и необходимость проведения

В последнее время очень много говорят об удобстве использования — в сфере маркетинга этот вопрос уже стал «хитом сезона» в обсуждении способов увеличения продаж. На самом деле удобство использования всегда было важным слагаемым успеха любого бизнеса, однако только сейчас ему стали придавать особое значение и научились с его помощью извлекать дополнительную прибыль. Удобный в использовании продукт отвечает потребностям пользователей и совпадает с бизнес-целями компании. Удобство использования — это больше чем приятный интерфейс и множество опций; оно создает впечатление о продукте в целом, охватывает каждый аспект работы с приложением, а на международном уровне является гарантией того, что приложение интуитивно понятно и адаптировано к культуре целевой аудитории. Если это сдела-

но правильно, эстетическая составляющая проявляется в элегантном дизайне и творческом подходе на всех уровнях приложения, и этот подход активно поддерживается всеми специалистами группы. Руководитель проекта должен убедиться, что эта работа учтена в бюджете и плане проекта. Инженерным группам необходимо обеспечить соответствие системы потребностям пользователей с разным уровнем лингвистической и технической подготовки. Дизайнерам, разрабатывающим материал, не следует ограничиваться представлениями в рамках одной культурной среды, а надо учитывать, что люди могут воспринимать информацию по-разному.

С точки зрения стратегии на международном рынке очень важно убедиться, что локализуемая информация или функции значимы и целесообразны. Если это не так, продукт не привлечет пользователя и можно считать, что деньги потрачены впустую. Более того, во всем мире сильно различаются как уровни технической подготовки пользователей, так и компьютеры, на которых они работают. Эти различия влияют на то, будет ли использоваться локализованное приложение, поэтому они также должны быть учтены в разработке системы.

При создании сайта или приложения информационная схема должна соответствовать моделям восприятия пользователей из разных стран и с разным образованием. Например, рабочие в США ожидают получить информацию о пенсионных выплатах в отделе кадров своего предприятия, а в Европе за это отвечает казначейство. В разных культурах слова переводятся по-разному. Напри-

мер, слово *flat* в штате Небраска (США) и в Лондоне имеет разные значения — омонимы могут сыграть злую шутку. В английском языке *gift* — это небольшой подарок, вроде корзины фруктов, а в немецком *gift* означает яд.

Все эти тонкости должны учитываться при создании наименований в схемах навигации, они влияют как на внутренний поиск по сайту, так и на веб-поиск. Испытайте навигационные схемы с помощью групп пользователей со всего мира, создайте терминологическую классификацию для каждого языка, сотрудничайте со специалистами-поисковиками, чтобы убедиться в правильности перевода внутренней и внешней поисковой системы.

Еще один немаловажный вопрос — это изменение визуального ряда при переводе на другой язык, поскольку многое зависит от написания: слева направо или справа налево. В приложениях на иврите используются другие символы и изображения, а также другое их расположение, нежели в английской версии. Это означает, что для поддержки иврита потребуются не только новый контент, но и новое оформление.

Различные наборы символов могут существенно осложнить работу и на уровне инженерно-технической инфраструктуры.

Если база данных устарела и содержит только основные символы ASCII, ввод данных любым пользователем может нанести серьезный ущерб всей системе, увеличив тем самым расходы на ее поддержку. Таким образом, разработка продукта, отвечающего интересам пользователей во всем мире, является

важной задачей в области разработки программного обеспечения.

Примеры

Очевидно, что удобство использования играет важную роль на международном рынке, но как его добиться? Эти примеры содержат рекомендации, которые помогут вам избежать ошибок.

Пример 1. Производитель комплектов для мобильных телефонов, видеоигр, телевизоров и тому подобного ведет борьбу за долю рынка с четырьмя крупными конкурентами, каждый из которых модернизирует веб-сайт своей компании для улучшения общения с пользователями из Японии и Китая. Бизнес-цель компаний — максимально оптимизировать сайты для растущего числа пользователей, придерживаясь заданных временных и бюджетных рамок. Компания осознает, что перевести все сразу невозможно, и решает выделить наиболее важный для разных пользовательских групп контент.

Первой задачей стало проведение конкурентного анализа для исследования глобального рыночного пространства. Помимо стандартной оценки, изучались также уровень перевода, понимание особенностей других культур и позиционирование бренда на соответствующих рынках. Было обнаружено, что между этими показателями существует тесная взаимосвязь. На сайтах также были отмечены изображения, характерные только для отдельных культур. Выбор тем, языков и оформления осуществлялся в зависимости от особенностей региона. Результаты исследования показали,

на чем нужно сконцентрировать основные усилия в процессе локализации и, что более важно, предоставили контекст для следующей задачи — опроса пользователей.

Опрос широкого круга пользователей из Китая и Японии проводился в письменной форме. Тщательно продуманная анкета была разработана не только чтобы выявить слабые места с точки зрения пользователей, в ней также были затронуты такие вопросы, как культурные ожидания и влияние качества перевода на восприятие бренда. Кроме того, собрано множество мнений по поводу того, как должен выглядеть удобный в использовании сайт. Когда сайт будет разработан, его перевод на родной для пользователей язык должен быть выполнен безупречно как с точки зрения грамматики, так и с точки зрения культурных особенностей данной страны. Для этого, перед тем как переводить текст, в создании английской версии должны принять участие носители языка.

В процессе исследования результатов опроса были учтены культурные аспекты ответов. Например, японская культура ориентирована на групповые предпочтения, и зачастую японцы неохотно выражают мнение, отличное от мнения большинства. Хорошо отражает их склад ума поговорка: «Вылез гвоздь вверх — молоток обратно прильет». В отличие от результатов опроса группы пользователей из Китая, мнения которых склоняются то в одну, то в другую сторону, результаты опроса группы из Японии напоминают гауссову кривую. Поэтому столь важно учитывать влияние этих особенностей на исследование.

Результат, однако, стоил затраченных усилий. Четко понимая наиболее важные потребности конечного пользователя и необходимые изменения, компания разработала стратегический план по выпуску продукта на рынок с учетом большего числа деловых потребностей. Что касается тактики, обоснованные решения обеспечили сайту простоту понимания пользователями и расширили его возможности в международном масштабе.

Пример 2. В следующем примере большее значение уделяется планированию информационной схемы, адаптируемой к потребностям пользователей во всем мире. Клиент — владелец одного из крупнейших брендов в Европе, утвердившегося не только в Европейском Союзе, но и за его пределами. Компания известила о переходе к стратегии, ориентированной на пользователя, которая позволит поддержать бренд на мировом уровне, но при этом будет отвечать особым потребностям каждого потребителя в любой стране. Стратегия заключалась в производстве отдельной товарной серии для каждой страны, которая поддерживалась программистами и маркетинговыми отделами. Цель информационной разработки состояла в том, чтобы сохранить архитектуру всех приложений бренда и придать им индивидуальный характер в рамках отдельных фирм, учитывая их развитие с течением времени.

Первым шагом стала разработка подробной карты сайта, отражающей все элементы контента, сгруппированные по ключевым вопросам. Диаграмма архитектуры была создана таким образом, чтобы быть доступной для понимания каждого заинтересованного в обучении

участника во всем мире. На этой карте представители каждой страны перечислили, какой контент должен содержаться на сайте, что будет лишним и что необходимо добавить. Информационную разработку дополнял визуальный ряд, который был понятен на разных языках.

Тестирование на разных платформах с помощью нескольких браузеров позволило выяснить, что, например, для раскрывающегося меню требуется дополнительное место, чтобы соответствовать более длинным немецким терминам. Расположение элементов навигации на вертикальной плоскости предоставило больше места не только для перевода на другие языки, но и для собственных предложений отдельных компаний. Таким образом, архитектура сайта и интерфейсы остались едиными, и в то же время компании каждой страны смогли учитывать потребности своих клиентов. Конечные пользователи видят именно тот контент, который им необходим, и в то же время ощущают сопричастность с мировым брендом.

Еще одним ключевым аспектом продукта, ориентированного на пользователя, является правильное обращение к аудитории. Например, сайт Великобритании выполнен в свободной, шуточной манере общения, которая отлично воспринимается ироничными англичанами, но совершенно неприемлема для немецкой аудитории. Работа с местными переводчиками и привлечение местных маркетинговых ресурсов способствовали созданию вариантов сайта, удовлетворяющих особым потребностям аудитории.

Пример 3. Это пример одного из крупнейших производителей потре-

бительских товаров. Получив всемирное распространение и колоссальный ассортимент предлагаемой продукции, бизнес-стратегий и практических методик, компания нуждалась в едином административно-управленческом портале. Со временем расположенные в разных странах филиалы разработали что-то специфическое для своих клиентов, и это не всегда отвечало требованиям стандартизации, которые предъявляет международное предприятие. Поэтому встала задача объединения лучших аспектов деятельности в разных странах в одну административно-управленческую базу, простую в обслуживании и использовании.

Возник серьезный вопрос: как пользователи разных стран осуществляют поиск информации? Чтобы быстро найти информацию, приложение должно быть выполнено с учетом того, что ищут пользователи. Многие страны предъявляют свои культурные требования и имеют собственные мнения, люди задают поиск с помощью разных фраз и ожидают найти результат в разных разделах. Один из способов сделать сайт более удобным для поиска — это понять, как пользователи его осуществляют. Пролить на это свет и определить важные ключевые слова поможет анализ файлов статистики и составление схемы наиболее часто употребляемых ключевых слов.

Определив, что ищут пользователи и как объединяется информация согласно их моделям восприятия, можно разработать навигационную систему, поддерживающую рост глобализации и развитие предприятия. Подобная структура позволит администраторам различных

географических зон (Европы, Ближнего Востока, Африки и т. д.) вводить собственные данные, не разрушая единую глобальную организационную схему. Еще одним интересным результатом исследования стало понимание того, как языки влияют на классификацию терминов. Некоторые отраслевые термины используются по всему миру, а другие различаются даже в разных странах с общим языком, таких как Германия и Австрия. Для каждой страны была разработана локализованная классификация терминов, которая упрощала поиск по сайту и поисковый маркетинг. А быстрый поиск — это важный шаг на пути к удобству использования.

Заключение

Пользователи — это ключ к успеху любого приложения, поэтому создать удобный в использовании продукт означает привлечь к работе над ним всю команду. Разработка системы, используемой вне культурных и языковых границ, — довольно трудная задача, поскольку сопровождается множеством других факторов, которые необходимо учесть для того, чтобы добиться успеха. Без дополнительной работы не обойтись, однако она оправдывает себя довольными клиентами и финансово успешными приложениями. Существует много способов удовлетворения потребностей пользователя, и, опираясь на собственный опыт, нужно учиться и развиваться, чтобы упростить процесс и улучшить результат.

Эван Гербер — главный консультант по вопросам разработки удобства использования интернет-консалтинговой фирмы Molecular Inc.

Создание и перевод материалов: стираем границы

Кара Варбертон (Kara Warburton)

Принято считать, что терминология, понимаемая как использование постоянного и четкого набора слов в деловом общении, является лишь аспектом перевода. Как отдельная наука она входит в программу далеко не каждого университета, готовящего переводчиков, а если и входит, то лишь в качестве дополнительного предмета. В сущности, все специалисты-терминологи по образованию переводчики. Поэтому средства управления терминологией, как правило, заложены в программном обеспечении для перевода. Именно в помощь переводчикам разработано большинство терминологических баз данных, веб-сайтов и прочего.

При всем этом неудивительно, что специалисты, занимающиеся подготовкой материалов, даже не предполагают, что в равной степени несут ответственность за управление терминологией. Поражает тот факт, что руководство до сих пор не осознает необходимости такого управления.

Стоит ли дальше пренебрегать терминологией в стратегии управления информацией? Дело ведь в том, что терминологические проблемы возникают не только при переводе. Существуют,

конечно, руководства по стилю перевода и средства проверки орфографии. Такие средства помогают сотрудникам избегать ошибок и соблюдать нужный стиль, что, в свою очередь, облегчает управление затратами, а также качеством разрабатываемых материалов и переводимой информации. Но ни одно из этих средств не учитывает неверное использование слов или ошибки в маркетинговом плане, например использование устаревшего наименования товара или термина конкурента вместо утвержденного собственной компанией. Если сотрудники допускают такие ошибки (в чем можно не сомневаться), возрастает вероятность того, что они будут перенесены в перевод, увеличивая тем самым долю неверной терминологии (и, соответственно, затраты).

Таким образом, перед тем как в процессе локализации переводить термины на другие языки, необходимо организовать систему терминов в пределах одного языка. Авторы должны четко понимать, какие термины можно использовать, а каких лучше избегать. Равным образом, переводчики должны располагать такими же знаниями в отношении языков, с которыми они работают. Только в этом

случае можно добиться точного соответствия терминологии в двух языках. Такой подход обеспечит высокое качество материалов, меньшее количество ошибок и более квалифицированную работу в сфере предоставления информации и ее перевода на любой язык.

В настоящее время все чаще приходится разрабатывать информационные материалы и выполнять переводы на заказ, причем таким образом, чтобы их можно было использовать и в последующих переводах. Учитывая это, приходится привлекать к работе над материалом большее число авторов, сокращать время, затрачиваемое на ее выполнение, и передавать материал в печать в максимально короткие сроки.

Это уменьшает количество операций, выполняемых на этапах подготовки и перевода материалов, и необходимое для их выполнения время, которого для исправления ошибок совсем не остается. В таких условиях для достижения цели — предоставления информации высокого качества — компании необходимы эффективные средства для проверки терминологии и исчерпывающие словари.

Информационный бизнес переходит от фиксированной модели (при которой информационная продукция имела долгий «срок хранения» и неизменную клиентскую базу) к динамической (при которой информация «на лету» адаптируется к определенным требованиям клиента). Эти факторы приводят к возникновению новых задач. Необходимо:

- 1) интегрировать управление терминологией в процесс разработки материала;
- 2) осуществлять управление терминологией в глобальном масштабе, а не в рамках одного продукта;
- 3) подобрать подходящие средства, способные управлять терминологией для одного или нескольких языков;
- 4) учитывать различные потребности авторов и переводчиков;
- 5) принимать меры для устранения барьеров и изменения традиционного менталитета сотрудников.

В то время как за пределами сферы локализации (в таких областях, как технологии поиска информации и управление контентом) возрастает необходимость в правильной терминологии, те, кто первыми предпримут активные действия, получат преимущество перед конкурентами, которым останется лишь удивляться, почему их собственные затраты и качество остались на прежнем уровне.

Для получения дополнительной информации см. другие публикации автора: Kara Warburton, «Terminology: Getting Down to Business» и «Standards: Can We Develop Content and Manage Terminology at the Same Time?».

Кара Варбертон отвечает за терминологическую стратегию, управление встроенными средствами, процессами и данными компании IBM. Имеет магистерскую степень в сфере терминологии и является руководителем группы по терминологии (Terminology SIG) в составе Ассоциации по стандартизации в области локализации (LISA).

Регулируемое творчество: создание текстов для повторного использования

Карл Хелбич (*Carl Helbich*)

Когда речь заходит о снижении затрат на локализацию, во многих компаниях в первую очередь думают о снижении стоимости перевода. Зачастую это дает еле заметную экономию. В настоящее время все шире признается тот факт, что максимального сокращения затрат при разработке документации на нескольких языках можно достичь на этапе создания самих текстов. Переводчики и поставщики услуг перевода и локализации то и дело бормочут себе под нос: «Если бы только авторы думали о переводе в процессе написания, жизнь была бы гораздо проще, а локализация обходилась бы много дешевле».

Когда эта статья публиковалась в январе 2006 года, Ганс Фенстермахер, генеральный директор компании Archi-Text, предельно кратко и точно описал искусственный барьер, разделяющий авторов и переводчиков. Барьер этот мешает совместной работе и нарушает единство процесса.

Выгоды от создания текстов, специально приспособленных к дальнейшему переводу, огромны — и при этом они никак не используются. Для их реализа-

ции достаточно использовать технологию, позволяющую связать процессы создания и перевода (что также способствует и повышению качества документации). Регулируемое составление текстов как раз и позволяет осуществить эту связь.

Что такое регулируемое составление текстов?

Понятие регулируемого составления текстов, о котором идет речь в данной статье, не следует путать с понятием составления текстов на основе контролируемого языка. Последнее предполагает наличие жесткого набора правил, в том числе грамматических, терминологических и синтаксических, необходимых для обеспечения пригодности создаваемого текста для машинного перевода. Этот подход может быть вполне эффективным с точки зрения крупных компаний, но мелким и средним компаниям он приносит больше сложностей и затрат, чем пользы. Кроме того, машинный перевод подходит не для всех видов текста.

В контексте данной публикации рассматривается гораздо более практич-

ный подход к регулируемому составлению текстов, который можно быстро и с небольшими затратами ввести практически в любой среде. Этот тип регулируемого составления текстов можно также назвать созданием документации для неоднократного использования или созданием документации для перевода. Он подразумевает интеграцию написания исходного текста и процесса локализации.

Практика составления текстов, предназначенных для неоднократного использования, особенно хорошо подходит для создания большого числа похожих документов, например руководств пользователя для продуктов одной линии, обучающих материалов для группы продуктов или процессов, технической документации, такой как инструкции по ремонту или обслуживанию, или фармакологических инструкций.

Технология составления текстов для неоднократного использования включает в себя три основных элемента: набор практических правил составления текста, технологию базы памяти существующих текстов (authoring memory, AM), служащую для быстрого доступа к существующему корпусу ранее созданных сегментов информации и их повторного использования, и технологию базы памяти переводов (translation memory, TM). Давайте для начала рассмотрим четыре основных правила, которым необходимо следовать при создании текстов, пригодных для неоднократного использования, затем перейдем к вопросу о важности такого средства, как база памяти существующих текстов, и в заключение рассмотрим, каким образом про-

цесс в целом повышает эффективность использования баз памяти переводов.

Правила составления текстов

Метод создания текстов для неоднократного использования подразумевает выполнение четырех правил: разделение текста на модули, его стандартизацию, упрощение и сокращение. Это позволяет максимальное количество раз использовать существующие сегменты информации и минимизировать затраты на последующий перевод.

Разделение текста на модули предполагает отделение часто изменяющихся участков текста от реже изменяющихся или постоянных. Наличие в одном сегменте (абзаце) содержимого разных типов не позволяет использовать его в других документах без дополнительного редактирования — то есть его каждый раз придется переводить заново. Если же изменяющаяся и не изменяющаяся информация выделена в разные сегменты, то оба эти сегмента могут быть использованы в дальнейшем, причем перевести придется меньший объем текста.

В **табл. 1** приведены примеры предложений и абзацев из вымышленного руководства для газонокосилки. Слева приведены сегменты, включающие содержимое разных типов — при их использовании в сходных документах будут обязательно требоваться изменения и повторный перевод, так как размеры режущей кромки будут меняться в зависимости от модели.

Справа приведены сегменты, полученные после разделения на модули. Как видите, три нижних сегмента теперь можно

использовать повторно, не трогая их совсем, а в первом сегменте придется изменить только размер режущей кромки.

Даже если брать только эти сегменты, разделение информации на модули может снизить затраты на перевод всей документации на несколько сотен долларов.

Стандартизация текста предполагает исключение из сегментов данных, относящихся к конкретным продуктам, таких как номера и названия моделей, маркетин-

говая информация и т. д. В табл. 2 приведен пример из вымышленной инструкции к военному грузовику. Приведенный слева текст подходит только для модели APC-4260. Если выпускается несколько моделей грузовиков с одинаковой ходовой частью (рамой и подвеской), есть смысл адаптировать текст к использованию для разных моделей. В противном случае текст, расположенный слева, всякий раз придется изменять и заново переводить для каждого нового грузовика.

Табл. 1. Разделение текста на модули

Смешанный текст	Текст из модулей
Травосборники	Травосборники
Ширина режущей кромки косилки составляет 90 см. Не устанавливайте на косилку травосборники других производителей. Это может привести к засорению травосборника и поломке косилки из-за несоответствия размеров травосборника и разгрузочного желоба. Установка неподходящих к разгрузочному желобу травосборников может привести к поломке косилки и стать причиной травм	Ширина режущей кромки косилки составляет 90 см. Не устанавливайте на косилку травосборники других производителей
	Несоответствие размеров травосборника и разгрузочного желоба может привести к засорению желоба
	Установка не подходящего по размеру травосборника другого производителя может стать причиной поломки косилки и увеличивает риск получения травмы
Если требуется установить травосборник, используйте модель, подходящую для косилки с режущей кромкой 90 см и рекомендованную поставщиком. Убедитесь, что установлен соответствующий переходник для разгрузочного желоба. Для получения рекомендаций по приобретению травосборников и переходников обратитесь к официальному представителю	Используйте травосборники, рекомендованные поставщиком, и обязательно устанавливайте переходники для разгрузочного желоба. Для получения рекомендаций по приобретению травосборников и переходников обратитесь к официальному представителю

Табл. 2. Стандартизация текста

Текст для конкретной модели	Стандартизированный текст
Дорожный просвет модели Commando APC-4260 составляет 31,3 см с расстоянием от оси 25 см, что обеспечивает низкий центр тяжести и приземистый силуэт	Дорожный просвет этой модели составляет 31,3 см с расстоянием от оси 25 см, что обеспечивает низкий центр тяжести

Табл. 3. Упрощение текста

Сложный текст	Упрощенный текст
Использование наклеек, попытка вставить более чем один компакт-диск в дисковод, а также проигрывание поцарапанных или иным образом поврежденных компакт-дисков может привести к повреждению CD-проигрывателя. При прослушивании дисков с помощью CD-проигрывателя используйте только диски, находящиеся в хорошем состоянии и не имеющие наклеек, вставляйте не более одного компакт-диска за раз и не допускайте попадания в дисковод посторонних предметов, жидкостей и пыли	Не используйте бумажные наклейки для дисков. Наклейка может застрять в проигрывателе. Не допускайте попадания в дисковод посторонних предметов, жидкостей и пыли. Не используйте поцарапанные или иным образом поврежденные диски. Не вставляйте два диска одновременно

Приведенный справа стандартизированный текст может использоваться для любого военного грузовика с такими же характеристиками ходовой части, не создавая дополнительных расходов на перевод. Кроме того, он не содержит дополнительной информации о силуэте машины.

Упрощение текста нацелено на снижение многословия, расширение сферы использования и устранение двусмысленностей. Думаю, вам неоднократно встречались примеры неверного перевода, вызванного запутанностью исходного текста. Нечетко выраженная мысль способна оставить в недоумении потребителей, читающих документ как на языке оригинала, так и в переводе. Упрощение информации делает ее понятнее и для клиентов, и для переводчиков.

В табл. 3 приведен пример из инструкции к CD-проигрывателю. Расположенный слева текст труден и для понимания, и для перевода. Справа приведен упрощенный текст, разделенный на отдельные постулаты. Кроме того, слово «компакт-диск» было заменено на просто «диск», что позволяет использовать полученный текст как для CD-, так и для DVD-проигрывателей.

Сокращение текста — это процесс удаления из сегментов текста второстепенной информации и лишних слов. Меньший размер сегментов позволяет снизить затраты на перевод и упрощает повторное использование существующего текста.

Текст инструкции к медицинскому прибору, приведенный слева в табл. 4, из-

Табл. 4. Сокращение текста

Многословный текст	Сокращенный текст
Шланг должен быть надежно закреплен с целью предотвращения утечки. Для проверки оптимального состояния подключения сопоставьте показания контроллеров PCi и PTi. (20 слов)	Правильно закрепите шланг для предотвращения утечки. Для проверки сравните показания PCi и PTi. (13 слов)

лишне многословен. Текст, помещенный справа, выражает ту же мысль, но содержит на треть меньше слов. Сокращение текста позволяет сэкономить не только на переводе, но и на печати документа.

Мы постарались как можно нагляднее проиллюстрировать правила разделения текста на модули и его стандартизации, упрощения и сокращения. Читатели могут не только применить эти правила к собственной документации, но и усовершенствовать их. Даже предприятия одной отрасли отличаются друг от друга, поэтому единого рецепта для всех не существует.

Применяться эти правила должны по возможности комплексно; важно, чтобы им следовали все стороны процесса — от составителей до переводчиков. Если предполагается, что нововведения вызовут сопротивление сотрудников, можно обратиться к внешним консультантам для анализа существующего процесса, разработки рекомендаций, обучения и управления изменениями.

База памяти существующих текстов (AM)

Составление текстов для неоднократного использования представляет собой отличный метод поддержания единооб-

разия информации и снижения расходов на перевод. Однако поиск существующих фрагментов может стать для составителя крайне трудоемким процессом, способным перевесить все выгоды от экономии на переводе и привести к сильному разочарованию.

Это подводит нас к необходимости использования второй части предлагаемого решения — системы памяти существующих текстов. Примером может послужить средство *Authoring Coach*, разработанное компанией *Sajan*. Технология AM позволяет автору получать мгновенный доступ к существующим сегментам информации.

До появления подобных систем разработчику документации приходилось искать написанные ранее фрагменты в базе данных или, что еще хуже, тратить время на поиск в хранилище файлов. Вам когда-нибудь приходилось искать нужный текст с помощью соответствующей функции *Windows*?

Система AM позволяет избежать этого затяжного процесса, предоставляя разработчику мгновенный доступ к нужным сегментам прямо из того приложения, в котором составляется текст. Хорошая база памяти существующих текстов позволяет легко находить созданные ранее сегменты, пригодные для

повторного использования, в режиме реального времени.

Результаты в контексте использования баз памяти переводов

Последним элементом процесса регулируемого составления текстов является использование системы памяти переводов (ТМ). Применение подобных систем при создании многоязычной документации является в настоящее время общепринятой практикой, позволяющей значительно снизить затраты на перевод. При этом эффективность перевода можно заметно повысить, если использовать системы памяти переводов в сочетании с технологией составления текстов для неоднократного использования и с технологией памяти существующих текстов. Система памяти существующих текстов способна окупиться в первом же проекте и вдвое снизить расходы на перевод. Обучение авторов и использование основанных на здравом смысле правил составления текстов способно дать экономию еще в два раза.

Дополнительные преимущества

Не стоит забывать и о некоторых других преимуществах метода составления текстов для неоднократного использования.

Он позволяет выдерживать единство стиля и терминологии, поскольку авторы используют ранее утвержденные фрагменты. Кроме того, повторно использовать уже существующий сегмент гораздо проще, чем написать новый, что

экономит время и увеличивает производительность. При повторном использовании большого числа сегментов сокращается также время, необходимое для редактуры, поскольку эти сегменты уже вычитывались.

Десять лет назад поставщики систем памяти переводов говорили: «Если это уже переводилось, зачем переводить повторно?» Теперь, с появлением систем памяти существующих текстов и технологии их неоднократного использования, можно сказать: «Если это уже было написано, зачем писать или переводить повторно?» Эта идея позволяет связать воедино процессы создания и перевода текстов.

Регулируемое составление текстов является частью общей тенденции в сфере локализации — поиска путей повышения эффективности и снижения затрат при создании и обработке документации. Что бы ни являлось основной целью — снижение расходов на перевод, большее единообразие разрабатываемых документов или уменьшение затрат времени на написание исходного документа, — процесс регулируемого составления текстов можно внедрить быстро и с минимальными затратами, обеспечивая себе все эти преимущества. Заметного снижения расходов на перевод невозможно достичь без изменения способов составления и подготовки текстов на нескольких языках.

Карл Хелбич — менеджер по работе с потенциальными клиентами компании Iterotext, предоставляющей услуги и технологии полного цикла создания многоязычной документации.

Архитектура информационной системы как стратегическое преимущество

За последние десять лет компания Siemens Medical Solutions полностью модернизировала систему управления контентом и распределения информации, превратив ее из источника болезненных проблем в стратегическое преимущество и орудие конкурентной борьбы. В основу проводимых Siemens преобразований легло всестороннее изменение архитектуры информационных активов. Сегодня компания управляет информацией, структурированной в формате XML, который позволяет дробить контент на мельчайшие элементы.

Подробный анализ этого проекта провела группа по изучению технологий работы с контентом (Content Technology Works, CTW) под руководством информационного бюллетеня по системам документооборота Gilbane Report.

Ниже представлено краткое содержание вошедшего в данное исследование интервью с ведущим консультантом Siemens Medical Solutions Уве Даннером (Uwe Danner). В компании Уве отвечает за планирование и оптимизацию ИТ-процессов в информационных системах, а

также за работу ключевых коммуникационных технологий. На вопросы отвечают также Маркус Дайсбек (Markus Deisböck) и Александр Вицигманн (Alexander Witzigmann) из компании TANNER AG.

Что подтолкнуло компанию к замене прежней системы документооборота на новый, комплексный подход к управлению контентом?

Уве Даннер: «Мы столкнулись с целым рядом проблем. Стало очень сложно отслеживать документооборот и выдерживать новые нормативные требования управления по надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов. В целом, имея огромный объем информации, мы не могли толком ею управлять».

Какими требованиями вы руководствовались при выборе новой системы?

Уве Даннер: «Во-первых, [...] необходимо было обеспечить доступ к имеющемуся контенту и возможность его использования при разработке новых информационных систем. Поэтому изначально было решено сохранять данные в формате SGML — стандартном формате ISO, гарантируя тем самым их применение на протяжении долгого времени.

Для эффективной работы службе поддержки требовалась новейшая и, самое главное, полная информация о нашей продукции. Речь идет о руководствах по установке и техническому обслуживанию, инструкциях по эксплуатации и списках запасных деталей. Все эти документы нужно было собрать в единый комплект, формируемый в электронном виде и снабженный системой внутренних перекрестных ссылок (такие материалы мы называем СВ-DOC, от англ. *computer-based documentation*).

Маркус Дайсбек: «Всех пользователей документации можно разделить на две группы, в зависимости от чего различаются и требования к материалам. В первую группу входят технические специалисты, обслуживающие клиентов, а во вторую — инженеры-разработчики, которым приходится составлять руководство для конечных потребителей».

Уве Даннер: «Совершенно верно. И в отношении этой второй группы пользователей главным требованием была экономия времени за счет многократного использования контента при переводе. Ведь наша компания увеличила число языков, на которых выпускаются руководства по эксплуатации, с четырех до двадцати двух. А значит, техническая документация на всех этих языках должна быть готова одновременно с выпуском самого продукта».

Помогла ли новая система управления контентом в работе по переводу?

Александр Вицигманн: «Переход к системе, в которой обращение к контенту и составление версий документации возможно на уровне элементов текста, позволило нам внедрить управление

языковыми версиями по компонентному принципу. То есть при изменении только какой-то одной части документа заново переводить на все используемые компанией языки нужно будет только ее».

Какие еще требования предъявлялись к информационной системе?

Уве Даннер: «Одним из основных требований было преобладание информации в электронном виде над печатными материалами. Этого удалось добиться благодаря тому, что в производство всех медицинских приборов была внедрена общая платформа с единой (внутренней) операционной системой».

Вы смогли оценить результаты? Уверены ли вы, что поставленные задачи выполнены?

Уве Даннер: «Из-за действия множества факторов и наличия взаимосвязанных целей очень сложно измерить результаты, рассматривая части системы по отдельности. Скажем, уже отмеченное сокращение печатных материалов и расширение интерактивной справки привело к серьезным изменениям во всем рабочем процессе».

Еще один такой фактор — наше стремление увеличить число изображений и уменьшить текстовую часть документации. Дело в том, что на создание и добавление добротных иллюстраций требуется много времени. Как видим, одновременно с повышением эффективности и сокращением временных затрат в одних областях в других работы только прибавляется.

Или возьмем перевод: мы внедрили систему управления переводом, однако в оптимизации переводческого процесса

участвует и корпоративная система управления контентом. Так как обе системы используются совместно, определить по отдельности вклад каждой из них в итоговый результат невозможно».

Понятно. Другими словами, рост производительности сложно измерить, поскольку для улучшения качества и увеличения объемов создаваемой документации вы также задействовали систему управления контентом. Думается, все эти изменения оказали влияние на практическую работу сотрудников...

Уве Даннер: «В компании работает около 3900 инженеров по эксплуатации. По каждому продукту мы обеспечиваем их формируемыми в электронном виде материалами, которые обновляются с каждой загрузкой измененных данных (что в свою очередь возможно благодаря функции контроля над изменениями по компонентному принципу). Инженеры просто загружают эти обновления, выезжая по вызову клиента.

Мы пользуемся единой системой управления контентом в отделениях по всему миру. В Европе наш сервер находится в Германии, также по одному серверу расположено в Шанхае и Калифорнии».

Каковы ожидания и планы компании относительно новой информационной системы на ближайшие несколько лет?

Александр Вицигманн: «В целом наша стратегия заключается в том, чтобы добиться более тесной связи между документацией и продуктом».

Уве Даннер: «Среди прочего, Siemens Medical Solutions производит и продает диагностические приборы, в каждый из

которых интегрировано программное обеспечение. Оно поддерживает операционный интерфейс и может содержать, например, интерактивную справочную систему».

Маркус Дайсбек: «Подобная информация должна размещаться не в руководствах пользователя, а в самих продуктах, чтобы в случае необходимости всегда быть под рукой».

Александр Вицигманн: «Один из наших подходов (и такой проект уже реализован) основан на том, что документация может сама управлять продуктом, задавая последовательность выполняемых им операций и управляя взаимодействием с пользователем. Именно таким мы видим будущее».

Общие результаты

- Сегодня Siemens Medical Solutions предоставляет регулярно обновляемую документацию и возможности интерактивной справочной системы 60 000 потребителям во всем мире.
- В масштабах этой клиентской базы компания обеспечивает техническую поддержку свыше 190 000 установленных продуктов.
- Документация для пользователей выпускается на 22 языках.
- Для поддержания такого количества языков ежегодно выполняется порядка 15 000 переводов.
- Объем вновь создаваемой документации составляет приблизительно 100 000 страниц в год.
- Эту работу выполняют 150 технических писателей, находящихся в разных частях мира.

- Готовые материалы используют в работе 3900 инженеров службы поддержки.
- Найти в документах нужную информацию с первого раза инженерам удается более чем в 70% случаев, что повышает введенный в компании показатель «успешной починки во время первого визита».
- Благодаря этому, в свою очередь, снижается показатель «среднего времени ремонта».

С английского языка на кириллицу и на китайский

Питер Крейтмейер (Peter Kreitmeier)

Растущее количество языков, на которые компаниям необходимо делать переводы, требует четкого планирования на стадии подготовки проекта перевода. Таким образом, выбор подходящих инструментов, поиск квалифицированной проектной группы, применение соответствующей методики для предотвращения проведения дополнительных работ становится решающей задачей для руководителей проектов. Если все эти вопросы решаются заранее, то становится достижимым идеальное равновесие в магическом треугольнике «время, затраты, качество».

В связи с глобализацией и открытием новых рынков проекты локализации и перевода на сегодняшний день часто включают более двадцати языков. Распространено мнение, что реализация



Фото: Алекс Л'Аццурро (Alex L'Azzurro)

таких проектов представляет собой что-то вроде перевода инструкций в формате Word. Однако оно неверно. Итак, каково различие между этими двумя задачами?

- При переводе исходной документации на большое количество языков существует риск резкого увеличения стоимости, если некоторые проблемы не были рассмотрены в ходе подготовки проекта.

- Эти задачи требуют существенных практических знаний по организации управления и рабочего процесса.
- Невозможно работать с восточно-европейскими и азиатскими языками, используя западноевропейский алфавит. Часто эти языки требуют учета определенных дополнительных аспектов, поэтому перевод требует внимания к местным обычаям страны. Таким образом, если приложение не поддерживает Юникод полностью (например, FrameMaker), требуются специальные обходные пути решения, которые следует внедрить должным образом, чтобы не разрушить весь проект. Для решения таких проблем компания itl AG разработала удобное описание процессов обходных путей, концепцию One World Publishing.

Вышеперечисленные факты подтверждают высокую важность ранних стадий планирования многоязыковых проектов перевода. Чтобы повысить вероятность успешного завершения таких проектов в ходе подготовки проекта, необходимо учесть следующее.

1. Подготовка проекта

В идеале оптимизация рабочего процесса в отношении конкретного объема планируемого перевода должна начинаться в ходе редакторской компиляции. Соответствующие элементы включают в себя инструменты поддержки терминологии, адекватную маркировку информации, не подлежащей переводу, разработку совместимого с рабочим процессом плана проекта. Кроме того, следует

помнить, что одним языкам требуется больше места для текста, чем другим, а также об инструментах, обеспечивающих контроль качества структуры документа (так называемые preflight tools for translations). В крупномасштабных проектах перевода подобные усилия с лихвой окупаются, даже если они увеличивают стоимость и трудоемкость процесса предварительного редактирования.

Первый шаг компании, предоставляющей услуги по переводу — это «проверка ввода данных» или проверка качества структуры исходного документа.

Опыт показывает, что качество структуры исходного документа часто не является оптимальным для процесса перевода. Это можно отнести к одному из следующих факторов:

- Неразрешенные перекрестные ссылки или другие грубые нарушения, приводящие к появлению сообщений об ошибке.
- Ручная разбивка текста, приводящая к непредсказуемым результатам перевода.
- Выравнивание текста или разрыв строки при помощи символов табуляции и пробелов.
- Текст в графических изображениях, не помещающийся в отведенное пространство или вообще не поддающийся редактированию, если перевод длиннее оригинала.
- Оформление документа должно быть проверено на соответствие корпоративному стилю компании в каждом из целевых языков, например в отношении шрифтов. Особенно это важно, если приложение не поддерживает Юникод, как например FrameMaker.

Недостаточно внимательная проверка используемых шрифтов в отношении их пригодности для каждого из целевых языков может привести в дальнейшем к продолжительным спорам. Например, только в версии FrameMaker от апреля 2006 года были решены проблемы со шрифтами и представлением данных в польском, словацком и сербском языках, а также с некоторыми диакритическими знаками в языках стран Балтии, которые до этого времени требовали весьма нетривиальных обходных путей для решения.

- В случае с азиатскими языками могут стать существенными аспекты, выходящие за рамки подбора шрифтов. Например, для приложения требуется кодировка Shift JIS вместо кодировки Юникод, которая считается кодировкой будущего. Тут уже не до шуток, даже если у вас самая солидная и надежная система памяти переводов (TMS), для которой предпочтительнее Юникод. Иногда эти проблемы приходится решать без помощи сотрудников технической поддержки соответствующего «проблемного» программного средства, которые могут не всегда иметь точное представление обо всех особенностях продукта.

К сожалению, человеческая интуиция не всегда помогает в таких ситуациях. Один пример. Многие современные проекты построены по принципу «единого источника», где на основе одного источника форм данных создаются несколько продуктов для различных информационных носителей (например,

PDF-файлы для печати, контекстно-зависимая справка в формате HTML и другие веб-приложения). Давайте представим, что исходный проект состоит из пяти книг FrameMaker. Из простой арифметики ясно, что для двадцати языков объемы трудозатрат при работе с исходным языком необходимо умножить на 300 (пять книг умножить на двадцать языков, и все это умножить на три информационных носителя). Это значит, что пятиминутная работа с исходным языком превращается в более чем трехдневную работу над всеми целевыми языками и носителями информации.

Такие крупномасштабные проекты можно значительно упростить включением сценариев (при работе с FrameMaker) или макросов (при работе с Word), способных адаптироваться под каждого клиента. Предпосылками к этому является хорошее знание соответствующих инструментов. Кроме того, только при условии достаточного количества штатных сотрудников технической поддержки компания, предоставляющая услуги перевода, сможет творить «маленькие чудеса», необходимые при работе над текущими проектами практически постоянно.

2. Применение соответствующих инструментов

Использование средств памяти переводов становится неизбежным фактом. Поэтому здесь мы не будем обсуждать эту проблему и пытаться оценить, какой из инструментов может быть наиболее подходящим. Системы памяти переводов все еще продолжают разрабатывать-

ся. В связи с этим в ходе планирования крупных проектов перевода должна быть определена необходимая функциональность и выбрана соответствующая система памяти переводов. В число необходимых функций могут входить: средства извлечения терминологии, фильтры для настольных редакционно-издательских систем, функции контроля качества, поддержка двадцати и более языков одновременно, процедуры обновления памяти переводов и многое другое.

Пятиминутная работа с исходным языком превращается в более чем трехдневную работу над всеми целевыми языками и носителями информации.

3. Проектная группа

Количество членов группы может значительно изменяться в зависимости от проекта. Однако для любого проекта необходимы следующие специалисты: руководитель проекта, руководитель технологического процесса с хорошими практическими знаниями систем памяти переводов, переводчики, верстальщик, корректор и, возможно, специалист по терминологии. Руководитель проекта должен быть способен координировать работу всех участников проекта и осуществлять жесткий контроль над магическим треугольником «сроки исполнения, затраты, качество». В идеале руководитель должен участвовать во всех стадиях проекта — от подготовки предложения до завершения работы над проектом. Он должен иметь как минимум базовое представление об используемых

средствах и быть в состоянии представить клиенту промежуточный отчет в любой момент. Обычно в больших проектах клиент ожидает периодических отчетов по состоянию проекта и ходу его выполнения. Инструменты комплексного управления проектом могут быть полезны, хотя возможна и обратная ситуация. Поскольку такие инструменты обычно предоставляют информацию о ходе выполнения проекта, выраженную в процентах, значимость такой статистики зависит от совершенства лежащего в ее основе алгоритма. Случается, что эти процентные значения имеют мало общего с реальной ситуацией.

Важным критерием подбора переводчиков является их компетентность в языке и тематике перевода, а также опыт работы со средствами памяти переводов. Один из секретов высококачественного перевода — это «терминологическое чутье», даже если стандартная терминология изначально отсутствует.

Верстальщики, кроме профессионализма в работе с программными средствами, должны создавать эффект восприятия, соответствующий конкретному языку. Средства локализации позволяют упростить решение сложных проблем в оформлении при помощи так называемого псевдоперевода, позволяющего смоделировать увеличение объема текста. Классические настольные редакционно-издательские системы не располагают такой функцией.

Специалист по системам памяти переводов необходим, если требуется настроить стандартные фильтры для конкретного проекта или если необходимо настроить эту систему в соответствии с

клиентскими требованиями (например, защита текста, не подлежащего переводу, или управление специальными объектами, такими как условный текст или переменные) во всем проекте.

Корректор необязательно должен быть носителем соответствующего языка, но должен четко представлять себе критерии качества.

4. Контроль качества

Принимая во внимание большие бюджеты, требуемые для масштабных многоязыковых проектов, необходимо заранее оговорить вопросы качества и обеспечить его контроль. Клиент, естественно, хочет получить максимально высокое качество перевода. Но что это означает? Например, как можно обеспечить единство терминологии, если в проекте не оговорены соответствующие стандарты или если объем проекта и сроки требуют участия нескольких переводчиков для одного языка? И как насчет пресловутых 100-процентных соответствий, необходимо их вычитывать или нет? Что можно сказать по этому поводу? Не стоит слепо верить маркетинговым заявлениям о любом программном продукте. Потому что в потоке операций, основанном на системе памяти переводов, основной вопрос — как много «мусора» уже содержит существующая память переводов. Серьезные разногласия среди переводчиков вызывает еще один вопрос. Должен ли контроль качества осуществляться в соответствии с «принципом двойного контроля» (four-eyes principle), поскольку перевод может интерпретироваться по-разному? Должен

ли стандартный поток операций включать вычитку рецензентами заказчика? Если да, кто обеспечит своевременный обмен результатами? И насколько компетентны рецензенты заказчика в областях, выходящих за рамки их специализации? Может, в таких случаях лучше обойтись без рецензирования? Неприятный побочный эффект заключается во вредной привычке рецензентов вносить свои замечания в файлы PDF через примечания. Всегда нужно помнить, что внедрить примечания из файла PDF в документ FrameMaker (например, на польском языке) — весьма непростая задача, требующая особой методики, которую знают далеко не все.

Итоги

Таким образом, отличное владение языком является необходимым, но отнюдь не единственным условием успеха многоязыковых проектов. На наш взгляд, значительно более важным является наличие опыта работы с соответствующими процессами и хорошее знание специализированных программных средств. Кроме того, обязательными условиями успешного завершения проекта являются осуществление тесной координации и достижение четких соглашений между заказчиком и поставщиком услуг на подготовительном этапе проекта.

Компания Itl работает в сфере технической документации с 1982 года и специализируется на предоставлении консультаций и поддержки во всех областях технической документации. Главный офис компании расположен в Мюнхене; компания также имеет филиалы в Штутгарте, Котбусе и Вене.

Глобализация и разработка пользовательских интерфейсов

Детлеф Зулке (Detlef Zühlke), Александр Бодхер (Alexander Bödcher),
Керстин Розе (Kerstin Röse)

Вам когда-нибудь приходилось пользоваться аппаратом, запрограммированным на иностранном языке? Или просто с незнакомым набором символов? В нем все кажется другим, хотя на самом деле другой там только язык. С этой ситуацией сталкиваются многие иностранные пользователи, работающие с устройствами из Германии.

Проблемы

Глобализация и развитие экономического сотрудничества привели к повсеместному использованию немецких машин и оборудования. Поскольку международный рынок, который до сих пор продолжает расширяться, является важным фактором успеха в промышленном секторе, продукцию необходимо адаптировать для удовлетворения различных региональных потребностей. Как правило, функциональность продукта в разных странах остается неизменной, однако определяющим условием его принятия в том или ином регионе явля-



ются принципы его использования, зависящие от культурных особенностей. Понимая это, многие немецкие производители во время интернационализации все равно ограничиваются простым переводом пользовательского интерфейса [1]. Язык — это лишь одна из многих

трудностей, с которыми сталкиваются разработчики международных пользовательских интерфейсов. Хотя принято считать, что новые информационные технологии объединяют людей во всем мире, все же существуют важные культурные различия, которые могут затруднить прием или даже вызвать неодобрение не только при общении людей, но и при взаимодействии человека и машины.

В статье описываются основные проблемы и случаи, произошедшие на разных рынках, которые иллюстрируют возможные коллизии при разработке пользовательского интерфейса. В основе статьи лежит исследование компании INTOPS «Проблемы разработки пользовательского интерфейса в неевропейских странах» (The Challenges of User-Interface Design in Non-European Countries), а также международные промышленные проекты, связанные с разработкой пользовательских интерфейсов.

«Культурное обеспечение» — культурно-ориентированный интерактивный дизайн

В рамках крупномасштабного проекта компании INTOPS «Проблемы разработки пользовательского интерфейса в неевропейских странах» при спонсорской поддержке Министерства экономики федеральной земли Рейнланд-Пфальц [2] были изучены конкретные потребности основных неевропейских экспортных рынков Германии. Важным открытием было то, что каждый рынок (а, возможно, и каждый потребитель) имеет свои требования к продукту. Од-

Рис. 1



нако удалось выделить основные общие требования, которые изображены на рис. 1.

- Первый, самый главный уровень — это требование по обеспечению самой возможности технологических процессов.
- На втором уровне находится требование постоянной надежности технологических процессов.
- На третьем — необходимость наличия приемлемых основных (простейших) функций.
- Четвертый уровень связан с наличием специальных функций.
- Пятый — это возможности индивидуальной настройки.

Как видно из этой пирамиды, пользовательские требования приобретают значение только после обеспечения технологических аспектов. Сразу после разрешения технических проблем (обеспечение электропитания, удовлетворение экологических требований и т. п.) начинают приобретать большую важность предпочтения пользователя.

Термин USERWARE («пользовательское обеспечение») в последние годы

Рис. 2

Понятие	Китай (Гонконг)		Континентальный Китай		США	
	Цвет	%	Цвет	%	Цвет	%
Стоп	Красный	66,4	Красный	48,5	Красный	100
Опасно	Красный	63	Красный	64,7	Красный	89,8
Старт	Зеленый	62,6	Зеленый	44,7	Зеленый	99,2
Безопасно	Зеленый	38,2	Зеленый	62,2	Зеленый	61,4
Осторожно	Красный	40,2	Желтый	44,8	Желтый	81,1
Включено	Зеленый	23,8	Зеленый	22,3	Красный	50,4
Выключено	Белый	23,3	Черный	53,5	Синий	31,5
Холодно	Синий	22,5	Белый	71,5	Синий	96,1
Горячо	Оранжевый	28,2	Красный	31,1	Красный	94,5

стал широко применяться, чтобы подчеркнуть важность инженерной работы, ориентированной на пользователя. Он обозначает все компоненты программного и аппаратного обеспечения, необходимые для эксплуатации машины. Одним из элементов пользовательского обеспечения является так называемое «культурное обеспечение», т. е. проектирование взаимодействия с пользователем с учетом его специфических потребностей и культурного контекста (фона). Эти культурные особенности учитывают различия в ценностях, правилах, форматах, символах и поведении и заслуживают особого внимания при выполнении международных проектов.

Выборочные результаты исследований и практики

Из практического опыта и результатов исследований, подобных INTOPS, можно извлечь множество доказательств большой разнородности международных проектов. Перечисленные ниже примеры свидетельствуют о важности разработок в контексте международных рынков.

Особенности восприятия цветов, изображенные в процентном отношении на рис. 2 [3], и различия в интерпретации значков немецкого промышленного стандарта, как показано на рис. 3 [4], говорят о необходимости, помимо перевода, проводить еще и локализацию продукта.

Кроме проблем более или менее общего характера, каждый международный проект имеет свои собственные особенности, в частности в том, что касается принципов использования продукции. Также разнородность может быть обусловлена различиями групп пользователей, работающих с устройством. Это могут быть, например, особенности организации работы в разных областях, или число сотрудников, занятых в производственных процессах в таких промышленных странах, как Германия, и в государствах с низким уровнем заработной платы, например в Южной Америке и Африке. Кроме того, могут различаться требования к документации — от классических руководств по эксплуатации до инструкций объемом в одну страницу для систем интерактивной справки — в связи с различием принятых норм при обучении и контроле.

Международные маркетинговые стратегии

В связи с ограниченностью времени и средств не всегда практично разрабатывать продукты для каждого целевого рынка. Маркетинговые стратегии призваны учитывать различные аспекты, включая особенности продукта и целевого рынка, прибыль, график вывода продукта на рынок и т. д. Один из подходов был предложен компанией Day [5], которая видит разницу между глобализацией, интернационализацией и локализацией в следующем:

- Глобализация: международный стандарт для продукта для всех целевых рынков.
- Интернационализация: базовая структура, (легко) адаптируемая ко всем целевым рынкам.

- Локализация: разработка продукта для каждого целевого рынка с учетом особенностей конкретной культурной среды.

Исследование 250 немецких производителей промышленного оборудования показало, что из них только 11% разрабатывают пользовательские интерфейсы для разных стран, к этой категории относятся и те, кто вносит небольшие изменения для зарубежных рынков. Процент производителей, предлагающих переведенные продукты, немного выше: 19% компаний осуществляют перевод на английский язык и 30% — на язык целевого рынка.

Выбор между разработкой тщательно локализованных систем и предоставлением более или менее стандартизированных можно сделать проще при использовании интегрированного процесса разработки пользовательского обеспечения (как показано на **рис. 4**). В данном случае ключевое значение имеет фаза всестороннего анализа, которая служит основой для процессов разработки [6].

Сохранение успеха немецкой экспортной экономики в будущем будет зависеть от планирования, проектирования и разработки продуктов для мирового рынка. Для этого требуется тщательное изучение всех ключевых рынков. Компаниям необходимо внедрять структурированные процедуры для применения полученной информации при проектировании.

Рис. 3

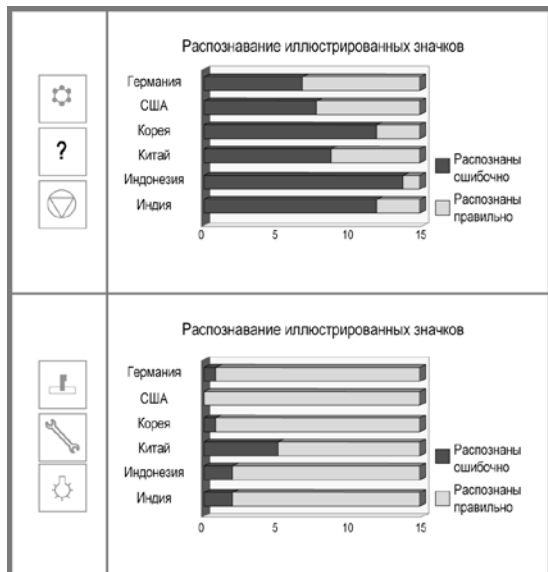


Рис. 4



Список литературы

1. Zühlke, D.; Bödcher, A., Oortmann, H.: Internationale Nutzerbefragungen als Grundlage für weltweiten Markterfolg. B: atp — Automatisierungstechnische Praxis 5/2005. München: Oldenbourg-Verlag, 2005.
2. Zühlke, D.; Romberg, M.; Meil, P.: Anforderungen außereuropäischer Märkte an die Gestaltung der Maschinenbedienung (INTOPS). VDI-Fortschritt-Berichte 485. Düsseldorf, VDI-Verlag, 1998.
3. Chan, A. H. S.; Courtney, A. J.: Color associations for Hong Kong Chinese. B: International Journal of Industrial Ergonomics 28(2001), с. 165-170.
4. Röse, K.: Methodik zur Gestaltung interkultureller Mensch-Maschine-Systeme in der Produktionstechnik. Fortschritt-Berichte pak, Band 5, Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, 2002.
5. Day, D. L.: Cultural Bases of Interface Acceptance: Foundations. B: Sasse, M. A.; Cunningham, R. J.; Winder, R. L. (Hrsg.). Proceedings of the British Computer Society Human Computer Interaction Specialist Group, People and Computers XI. Springer, 1996.
6. Zühlke, D.: Useware-Engineering für technische Systeme. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2004.

Детлеф Зулке — профессор по автоматизации производства в Университете Кайзерслаутерна и глава Центра взаимодействия между человеком и машиной (ZMMI) в немецком исследовательском Центре искусственного интеллекта (DFKI).

Александр Бодхер — разработчик Центра взаимодействия между человеком и машиной (ZMMI) и специалист в области инженерных стратегий на основе модели для разработки пользовательских интерфейсов.

Керстин Розе — руководитель рабочей группы по разработке продуктов, ориентированных на пользователя, в Университете Кайзерслаутерна, специалист в области разработки продуктов для разных культур.

Скрытые траты на международный маркетинг

Лесли Кэмерон (Lesley Cameron)

Советы директоров и руководители все чаще ожидают, что международные маркетинговые отделы будут работать так же, как их коллеги по производству, — гарантируя окупаемость инвестиций. Чтобы оправдать ожидания руководства, главам отделов маркетинга крайне важно научиться думать, как производители. Это подразумевает наблюдение за технологической цепочкой и операциями международного маркетинга, выявление и ликвидацию слабых мест и скрытых эксплуатационных затрат, а также знание передовых методов работы и создание надежной маркетинговой стратегии по их использованию.

Сегодня стало возможным осуществлять централизованное управление маркетинговыми процессами и одновременно проводить качественные изменения, которые требуются местным рынкам.

Рассмотрим это на примере вымышленной компании EveryCorp. Допустим, что это — международная организация с материнской компанией в США и главным офисом в Великобритании и что она осуществляет продажи по всему

миру. EveryCorp всегда ищет возможности расширения рынка, поглощая другие компании, чтобы укрепить свое международное положение. Таким образом, ей требуется гибкость в проведении маркетинговых операций и способность быстро и легко приспосабливать имеющиеся материалы для новых территорий.

Отдел маркетинга в Великобритании отвечает за маркетинговую деятельность за пределами США и решает, каким образом лучше использовать централизованный бюджет компании для поддержки территорий. Он должен выполнять местные законы и соблюдать местные стандарты, а также поддерживать определенный ассортимент товаров. Поэтому, если в Великобритании основное «маркетинговое послание» остается неизменным, то во всех других странах необходимо проводить серьезную локализацию материалов. По этой причине, а также полагая, что это повысит точность и скорость операций, компания EveryCorp выбрала децентрализованную маркетинговую стратегию в сочетании с выполнением процессов вручную.

Все основные маркетинговые материалы компании производятся в главном офисе «под одну гребенку» и рас-



Фото: Суприйоно Сухарьото (Suprijono Suharjoto)

сылаются всем региональным отделам маркетинга, которым приходится обращаться в местные агентства и к внештатным сотрудникам за услугами по переводу и адаптации.

При этом компания EveryCorp столкнулась с рядом серьезных проблем.

Выполнение лишней работы. Одна и та же задача выполняется на разных рынках, что приводит к существенному снижению эффективности и напрасной трате ресурсов. Это означает, что маркетинговая деятельность EveryCorp малоэффективна, более того, велика вероятность ошибок.

Потеря контроля над брендом. Необходимость согласования работы местных отделов или различных внешних ресурсов, работающих с рекламными или маркетинговыми материалами, практически исключает контроль над брендом. В некоторых странах наблюдается значительное отклонение от глобальной стратегии бренда EveryCorp.

Задержка проектов и мероприятий.

Очень сложно произвести одновременный запуск проектов во всех европей-

ских странах. Даже если маркетинговые материалы попадают на рынок вовремя, могут возникнуть задержки из-за того, что местные отделы не успевают их перевести и изменить в срок. Как правило, это приводит к тому, что запуск переносится во всех странах, и получается, что экономия на управлении печатными материалами отрицательно влияет на запланированные объемы продаж.

Увеличение расходов. Необходимость глобальных изменений «в последнюю минуту» и отсутствие центрального корпоративного контроля приводят к тому, что отдел маркетинга не укладывается в бюджет. Из-за того что процессы выполняются вручную, приходится постоянно вносить поспешные поправки в различные материалы, выпускаемые компанией. Местным агентствам и типографиям надо доплачивать за срочность, а штатные сотрудники жалуются на частую сверхурочную работу.

Морально-психологический климат. Помимо того что местные сотрудники несут ответственность за адаптацию маркетинговых материалов, они еще страдают и от неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе. Все находятся в постоянной гонке, пытаются решить невыполнимые задачи. Обычно основная ответственность ложится на плечи одного или двух главных сотрудников, и это лишь вопрос времени, когда они сойдут с дистанции из-за большого напряжения, тем самым еще больше замедлив работу отдела. Проблема удержания персонала также имеет большое значение.

Если взглянуть на работу EveryCorp под определенным углом, становится

понятно, что децентрализация ее маркетинговых операций, выполняемых вручную, оказывает непосредственное влияние на рентабельность инвестиций. Компания не использует появляющиеся возможности, а также закрывает глаза на низкую окупаемость инвестиций и высокие эксплуатационные затраты.

В то время как компания покупает конкурентов и выходит на новые рынки, центральный отдел маркетинга усиленно старается сдвинуть маркетинговую деятельность с мертвой точки. Ресурсы, число которых становится все больше, вместо того чтобы упрощать операции, их только замедляют. На самом деле EveryCorp просто столкнулась с классическими болезнями роста, становясь более уязвимой к быстрым действиям активных конкурентов.

Главе отдела маркетинга многое придется объяснить совету директоров, включая перерасход бюджета и потерю производительности. Главный офис ошибочно полагает, что ответственность за все это лежит на некомпетентном местном персонале. Впрочем, тем, кто не имеет представления о перечисленных выше проблемах, отыскать виноватых не составит труда.

В какой-то степени источник проблемы действительно лежит в местном персонале. Однако дело не в их некомпетентности — они прикладывают максимум усилий, чтобы, не выходя за установленные ограничения, повысить эффективность выполняемых вручную процессов, и как только могут приспособляются к местным рынкам, хотя зачастую так и не понимают до конца глобальные цели бизнеса. Переход от разрозненной де-

ятельности к автоматизированной технологической цепочке, управляемой централизованно, обеспечивает эффективность и результативность маркетинговых операций, а также поддержку региональных рынков.

Компании, подобные EveryCorp, считают это преобразование слишком сложным. В прошлом риски перехода к централизованной работе были достаточно велики. При этом уменьшался вклад в работу сотрудников в регионах и увеличивалось количество ошибок, совершаемых централизованным отделом при работе на незнакомом языке. Однако появление программного обеспечения по управлению маркетинговыми материалами снизило этот риск.

Централизованное производство и программы управления проектами позволяют EveryCorp осуществлять полный контроль над всеми маркетинговыми операциями на центральном уровне и повышать эффективность работы отделов на местных рынках. Например, в продаже имеются решения по автоматизации оформления маркетинговых материалов на разных языках в одном стиле. Они являются связующим звеном между настольной издательской системой (DTP), средством автоматизированного перевода (CAT) и обычным текстовым редактором, таким как Microsoft Word.

Их использование позволяет центральному отделу по маркетингу компании EveryCorp выполнять работу на своем родном языке — английском. Он может уделять необходимое время созданию «идеального» маркетингового материала лишь на одном языке. При

последующей локализации для других целевых рынков можно использовать специальное программное обеспечение для экспорта текста из маркетинговых материалов. Экспортируя слова, программа следит за тем, чтобы вся информация о стиле была собрана и сохранена, включая точное положение текста, шрифт, цвет и оформление.

Полученный в результате файл в формате Word или RTF переводится с помощью обычных текстовых систем или интеллектуальных средств автоматизированного перевода, а затем отправляется на проверку местным маркетинговым отделам. После этого переведенный текст импортируется обратно в оригинальный материал. При этом автоматически применяются оформление и шрифты исходного документа, обеспечивая абсолютную идентичность нового материала оригиналу, — отличаются они только языком.

Маркетинговым отделам компании остается быстро проверить новый материал, прежде чем распечатать его или отправить в готовом виде местным сотрудникам.

Этот процесс коренным образом меняет результаты работы центрального отдела маркетинга. Он не только оптимизирует производство, но также автоматизирует процессы проверки и утверждения. Кроме того, он помогает избавить местных сотрудников от излишней работы, повысить эффективность и установить контроль как на местном уровне, так и над организацией в целом, что обеспечивает важное конкурентное преимущество.

Преимущества использования подобного программного обеспечения

нельзя недооценивать. Специалисты подсчитали, что с его помощью можно сократить время на редактирование на 40%, а также снизить расходы на 30%. Давайте рассмотрим подробнее, какую выгоду может получить EveryCorp от централизованно управляемой автоматизированной технологической цепочки. Хороший менеджер по маркетингу моментально увидит колоссальные изменения в маркетинговых операциях компании.

Простота управления проектами. Запуск новых проектов или обновление маркетинговых материалов для разных рынков всего мира больше не представляет трудности. Большая часть времени посвящается воплощению творческих идей, а не тратится на выполнение базовых переводческих задач. Сотрудники на местных рынках могут получать интерактивный доступ к завершенным проектам, проверять их удаленно и собирать в электронном виде. Благодаря этому компания может больше времени уделять созданию качественных материалов, а также ускорять их производство, чтобы противостоять небольшим и более быстрым конкурентам.

Предотвращение дублирования процессов. Производственные процессы совершаются один раз в главном офисе, а выполнение повторяющихся задач происходит автоматически. Таким образом, местные маркетинговые отделы могут уделить внимание реализации важных региональных проектов... ведь именно за это им, собственно, и платят. Теперь от них требуется только перевод конечного текста, а не отдельных копий проектов, благодаря чему сокращаются

возможные ошибки. Переход к централизованной работе сократил срок выпуска продукта на рынок на целых 50%, что в свою очередь привело к снижению производственных затрат тоже на 50%.

Полный контроль над брендом. Центральный отдел маркетинга EveryCorp проверяет, что местные рынки и внешние маркетинговые агентства получают только одобренные материалы о бренде. Контроль является ключевым условием при создании мирового бренда такой компанией, как EveryCorp, а также позволяет избежать лишних волнений и затрат на ребрендинг.

Эксплуатационная эффективность. Глава отдела маркетинга следит за выполнением каждого шага процесса и точно знает, на что тратятся средства. Он сразу замечает слабые места, чтобы ликвидировать их в будущих проектах.

Прозрачность и контроль над централизованной автоматизированной системой производства маркетинговых материалов позволяют руководителю отдела маркетинга EveryCorp всегда иметь четкую картину хода работы. В конечном итоге это означает, что для маркетингового отдела будет так же легко предсказывать рентабельность инвестиций, как и для производственного. Таким образом, централизованные инвестиции в маркетинг, скорее всего, будут успешными.

Лесли Кэмерон — менеджер по развитию бизнеса компании LanguageFlow (Лондон) в Европе, Ближнем Востоке и Африке, которая является поставщиком международных маркетинговых решений, а также готовит персонал на должности руководителей проектов и разработчиков программного обеспечения.

Стратегия создания бренда на примере Smart

Интервью: Ханс Гэнг (Hans Gäng)

Ульрих Уолкер (Ulrich Walker) — член совета директоров европейского отделения Mercedes Car Group немецкого автомобильного концерна DaimlerChrysler AG и председатель исполнительного комитета компании Smart GmbH в Беблингене, Германия. В прошлом, являясь членом совета директоров автомобильной компании Mitsubishi Motor Corporation в Японии, он накопил богатый опыт работы в области глобального брендинга и получил представление о важных различиях в корпоративных культурах многих стран.

Мистер Уолкер, почему и каким образом такой устойчивый эмоциональный бренд, как Smart эффективен в разных культурах?

Эмоциональная притягательность бренда Smart нигде не меняется, равно как не меняются и рациональные, убедительные ценности, которые он обозначает. Торговая марка Smart всегда уделяет большое внимание принципам своего международного бренда, а именно инновациям, функциональности и вкусу к жизни. Именно это в сочетании с учетом образа жизни наших клиентов позволяет нам успешно выходить на различные культурные арены.

Влияют ли на развитие различные требования рынков в других странах?

Сегодня требования везде, по большей части, одинаковы. Гораздо чаще мы сталкиваемся с одной и той же проблемой во всех культурах, и связана она с внутренней муниципальной инфраструктурой. Однако Smart не пугают эти трудности, ведь мы предлагаем продукты, которые являются самым функциональным способом передвижения в переполненных автомобилями городских зонах.

Кто создает информационные послания на разных рынках? На каком уровне проводится работа: локальном или глобальном?

Мы выбрали оптимальное сочетание работы на глобальном и локальном уровнях. Масштабные стратегии и кампании по позиционированию бренда или продуктов разрабатываются в главном офисе. Что касается тактических национальных кампаний, то за них отвечают те, кто работает на рынке данной страны.

Как осуществляется передача идей?

Smart использует экстранет-платформу, которая позволяет представителям разных рынков обмениваться идеями. Наши специалисты из разных стран имеют доступ ко всем видам коммуника-

ционной деятельности, начиная с этапа разработки стратегии и заканчивая графическим оформлением.

Какие стратегии и инструменты нужно использовать, чтобы создать международную дилерскую сеть между партнерами, поддерживающими идею мирового бренда, на разных рынках?

В данном случае мы также стараемся внимательно следить за постоянным воплощением ценностей нашего бренда, чтобы имидж Smart не казался дилерам противоречивым. Ведь нет ничего важнее, чем производить целостное впечатление на каждом этапе процесса принятия покупателем решения о покупке, начиная с общения с конечным пользователем и заканчивая самим актом продажи.

Назовите самые важные различия в корпоративных культурах.

Очень сложно выделить какие-то отдельные аспекты. Даже регионы сильно отличаются друг от друга, особенно в таких странах, как Япония и Германия. В целом принято считать, что модель мышления японской компании кардинально отличается от немецкой. Японцев волнует благополучие всей группы: если у социальной группы все в порядке, то и у каждого отдельного человека

в ней все хорошо. Все действия японца направлены на благо той социальной группы, к которой он себя относит, а это, как правило, его компания. В западных культурах, а особенно в Германии, люди в первую очередь преследуют свои личные интересы. Обычно они стараются добиться выгоды для компании, достигая свои собственные цели. Основной принцип отношения японцев проявляется повсюду в повседневной жизни японской компании.

Какая общая черта всех корпоративных культур вызывает наибольшее удивление?

Само собой, в корпоративных культурах немало общих черт. Так, относительно универсальными принципами являются иерархичность мышления и ориентация на существующие процессы. В крупных компаниях при выполнении рабочей задачи человек обычно опирается на мнение вышестоящих сотрудников и на фиксированные процессы — причем в Японии этим принципам следуют даже более строго, чем в Германии.

Ульрих Уолкер — председатель исполнительного комитета компании Smart GmbH в г. Бемблинген.

Культурные ошибки в заголовках газет

Том Эдвардс (Tom Edwards)

В последнее время я являюсь сторонником тщательного изучения геополитических особенностей и стараюсь предупредить потенциальные риски, связанные с использованием различного типа контента в разных регионах. Этим вопросам сегодня уделяется все больше внимания: я уже довольно давно наблюдаю постепенное «пробуждение» этого уникального типа корпоративной ответственности, по мере того как все больше компаний выводят свои продукты и услуги на международный рынок. Известно, что трудность знакомства людей с идеей геокультурного риска заключается, в частности, в необходимости ярких и уместных примеров. Многие из них я уже приводил в своих предыдущих статьях, однако мне не перестают задавать вопрос: как часто эти проблемы возникают в деловом мире? Краткий ответ такой: гораздо чаще, чем думают многие.

В реальной жизни культурные ошибки, геополитические заблуждения и неточности в контенте встречаются довольно часто. Вопрос в том, получают ли они огласку, и если да, то по каким каналам. Как правило, в заголовки американских газет попадают только самые серьезные случаи. Однако местные газеты уделя-

ют ошибкам гораздо больше внимания, поскольку локальная реакция на оскорбление намного сильнее, особенно если оно нанесено крупной международной компанией. Итак, в этой статье я хотел бы на примере последних важных новостей показать, что культурные и геополитические проблемы возникают очень часто, оказывая влияние на работу компаний во всем мире.

Описанные здесь эпизоды, забавные случаи и истории взяты непосредственно из заголовков газет и выпусков новостей, и все они произошли совсем недавно. В них представлен широкий спектр ошибок, связанных с контентом, продуктом, контекстом и восприятием информации. Я позволил себе расширить масштабы культурного контента, чтобы лучше продемонстрировать серьезные последствия невнимательности или отсутствия тщательной проверки. Примеры сгруппированы по темам или ассоциациям, но моя главная задача — обратить внимание читателей на последствия таких ошибок, а также на причины, лежащие в основе чувствительности к контенту.

Пицца для размышлений

Пищевые продукты относятся к области маркетинга и производства, где

искажения случаются по ряду причин довольно часто. Отдельные трудности возникают из-за специфических для определенного региона предпочтений и вкусов, однако гораздо чаще геокультурные проблемы связаны с названиями брендов и неверным переводом слогов.

В качестве яркого примера можно привести разнообразные переводы компании Coca Cola, начиная с того, что написанное китайскими символами название компании означает *Укуси воскового головастика*, и заканчивая переводом слогана *Refresh Yourself with Coca-Cola*, который на датском языке означает *Помой руки кока-колой*. В 2006 году правительство Боливии выступило против использования компанией в своем названии слова «соса», отметив, что это не делает чести широко известному листу коки, основному компоненту кокаина. Лист коки играет важную роль в культуре Анд, а президент Боливии Эво Моралес, который сам когда-то выращивал коку, пришел на службу с обещанием легализовать это растение.

Весной того же года в Ирландии поднялась волна недовольства в связи с тем, что производитель мороженого Ben&Jerry выпустил в США мороженое с новым вкусом под названием «Black and Tan». В Соединенных Штатах это название используется для обозначения напитка, изготавливаемого из «Гиннеса» и эля, но у ирландцев оно ассоциируется с имеющим дурную славу вспомогательным подразделением британской армии, прославившимся исключительной недисциплинированностью и жестоким отношением к местным жителям

Культурные несоответствия разных рынков

Три продукта, при создании которых не были учтены особенности восприятия контента в культуре. Мороженое Black and Tan не завоевало успеха в Ирландии; магазины Target убрали с полок CD-диски с изображением Че Гевары; группы, обеспокоенные насилием в видео играх, требуют от создателей компьютерной игры *Bully*, которые также являются авторами *Grand Theft Auto*, убрать свои продукты с рынка.



во время англо-ирландской войны в начале 20 века. Негативная историческая ассоциация очевидна. Компания Ben&Jerry сняла это мороженое с производства и принесла свои извинения жителям Ирландии.

В начале 2007 года Китай выступил с протестом против использования свое-

го национального гимна «Марш добровольцев» в транслируемой по России рекламе жевательной резинки, изготавливаемой американским производителем Wrigley. Китай был возмущен таким легкомысленным обращением с гимном и воспринял это как оскорбление национального достоинства.

Другой случай тоже связан с пищевой отраслью: в середине 2006 года в индийском населенном пункте Харгхар, в пригороде Мумбая, открылся новый ресторан. Владелец назвал его «Гитлеровский крест», а на вывеске у входа нарисовал свастику. Хозяин ресторана в гитлеровском стиле рассуждал так: раз все знают, кто такой Гитлер, узнаваемость будет способствовать успеху бизнеса. Вместо этого его засыпали упреками. После встречи с лидерами еврейской общины он благоразумно решил убрать все, имеющее отношение к Гитлеру, в том числе и свастику, и поменять название на «Ресторан креста».

Средства массовой информации

Другой сферой, которая часто зависит от культурных и политических особенностей, являются средства массовой информации: кино, телевидение, музыка, книги и прочее. Подобных трудностей здесь очень много, ведь зачастую СМИ являются основным носителем культурных особенностей.

В феврале 2007 года государство Сьерра-Леоне выразило несогласие с тем, как изображено население страны в голливудском фильме *Кровавый алмаз*, рассказывающем о незаконной торгов-

ле алмазами на фоне гражданской войны 1990-х гг. Алмазный гигант De Beers также возразил, что описание торговли алмазами и действия компании в Сьерре-Леоне в тот период времени изображены неверно.

Подобным же образом правительство Ирана было возмущено фильмом *300 спартанцев* и тем, как в нем были представлены жители древней Персии (современного Ирана). В фильме есть вымышленная сцена битвы при Фермопилах между греческими спартанцами, ведомыми королем Леонидасом и бесчисленной армией персов под предводительством Ксеркса. Критики, историки, журналисты и власти Ирана осудили создателей фильма за то, что они изобразили персов варварами, которым чужды какие-либо моральные устои, тогда как это не имеет ничего общего с действительностью.

Зачастую бывает так, что герой для одной нации является угнетателем для другой. Именно с такой проблемой столкнулась сеть магазинов Target, изготовившая и выпустившая в 2006 году компакт-диски со стилизованным изображением латиноамериканского революционера Че Гевары, который играл ключевую роль в коммунистической революции на Кубе. Его лицо часто появляется на футболках и постерах, однако от покупателей поступили жалобы, что использование магазином Target изображения этого революционера на одном из основных предметов быта — это все равно, что разрешить изображение всех других сомнительных личностей, и что это только отталкивает потенциальных покупателей. Воспринимая Че Гевару

скорее как жестокого наемника, чем как героя, некоторые покупатели посчитали, что создание такого продукта под частной маркой магазина Target — это нарушение границ дозволенного. Вся партия дисков была убрана с полок магазинов.

В мае 2007 года военная группировка ХАМАС в секторе Газа начала трансляцию детской телевизионной передачи, где абсолютно нелегально использовался мультипликационный герой Микки Маус, которого назвали Фарфор. Мышонок рассказывает маленьким палестинцам об ужасах Соединенных Штатов и Израиля, а также предлагает им петь с ХАМАСом антиизраильские песни. Примерно в то же время «Мастерская телепередач для детей» объявила о возобновлении показа *Улицы Сезам* в Израиле (*Rechov Sumsum*) и в Палестине (*Shara'a Simsim*). Оба варианта передачи проповедуют мир и терпимость, рассказывают об этнокультурных различиях, причем в израильской версии впервые появляется герой-араб Маппет.

Популярному средству передачи информации — видеоиграм — последние несколько месяцев тоже уделялось определенное внимание при рассмотрении геокультурных проблем. В конце 2006 года выпуск игры *Bully* (*Обидчик*) вызвал волну жалоб родителей и преподавателей на то, что игра вызывает негативное и жестокое поведение детей в школе, а также преуменьшает важность запугивания. Автор этой игры также является создателем имеющей дурную славу игры *Grand Theft Auto*. Как отдельные люди, так и целые организации пытаются добиться того, чтобы игру запретили к продаже.

Тем временем, в апреле 2007 года, освободительная армия находилась под тщательным наблюдением из-за использования в качестве возможного средства для вербовки таких игр, как *America's Army*, а также из-за предложения финансировать игровой канал на популярном веб-сайте Global Gaming League. Оппоненты считают такие действия плохо прикрытой попыткой вербовки.

Немецкий парламент в феврале 2007 года рассмотрел новый законопроект по сокращению числа видеоигр, разрешенных к продаже в стране. В Германии уже существуют строгие руководства по созданию контента игр, в особенности жестоких, но законодатели чувствуют необходимость еще больше ограничить виды игр, к которым имеют доступ дети. Сюда можно отнести игры с такими названиями, как *Super Columbine Massacre RPG*, где игроки могут сами поучаствовать в событиях 1999 года, когда в средней школе «Коломбина» в Колорадо были убиты школьники. Само собой, большинство посчитало эту бесчеловечную игру плодом большого воображения, хотя некоторые любители компьютерных игр были восхищены попыткой документального изложения событий в формате видеоигры.

Взаимодействие культуры и контента — это непрерывный и динамичный процесс.

Другие интересные случаи

Другие геокультурные проблемы, возникшие за последнее время, весьма

разнообразны и относятся к различным контекстам и бизнес-категориям. Перечислим некоторых из них.

- В мае 2007 года университет Иллинойса в конце концов внял требованиям Национальной студенческой спортивной ассоциации США и групп коренного населения Америки и перестал использовать свой символ — вождя Иллинивека.
- В апреле 2007 года в г. Джайпуре (Индия) американский актер Ричард Гир и индийская актриса Шилпа Шетти были арестованы за то, что Гир поцеловал девушку в публичном месте, что считается нарушением строгих правовых норм страны об ответственности за непристойное поведение.
- В мае 2007 года детский телевизионный канал *Boomerang* заявил, что при повторных показах из всех мультипликационных фильмов *Tom & Jerry* будут вырезаны сцены, где Том и Джерри курят.
- В конце 2006 года в г. Фуэнлабрада (Испания) по указу муниципально-го совета на половине дорожных знаков был изображен силуэт девушки в юбке. Совет посчитал, что это поможет избавиться от дискриминации по половому признаку, которая присутствует на дорожных знаках.
- В Китае в середине 2006 года рекламный щит, где изображены три женщины топлес с целью стимулирования интереса к женскому здоровью, вызвал оживленные споры о нравственных аспектах использования об-

наженного тела для повышения общественного интереса.

- В апреле 2007 года ошибка в странственных данных стала причиной того, что небольшая деревня Вилла О'Хиггинс в Чили была изображена с аргентинской стороны Анд. Чилийское правительство потребовало немедленно внести изменения. Пограничный спор в этой области разрешен, но тема остается болезненной.

Можно бесконечно продолжать этот список историй и примеров, но мне приходится быть избирательным. По крайней мере, хочется верить, что мне удалось донести до читателя то, что взаимодействие культуры и контента в деловом мире и обществе в целом является непрерывным и динамичным процессом, который затрагивает события любого масштаба. Перечисленные выше примеры удостоились упоминания в прессе. Однако помимо тех историй, о которых мы знаем, существует множество других тонких культурных пересечений, которые возникают в тех случаях, когда контент не отвечает местным ожиданиям. Необходимо извлечь уроки из описанных выше ошибок и впредь быть с таким контентом осторожнее.

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

Виртуальная команда: советы по созданию и управлению

Коллин Гартон (Colleen Garton)

Главное отличие традиционного менеджмента от управления виртуальной командой заключается в способе общения людей. Специалисты утверждают, что при общении свыше 80% информации передается с помощью невербальных средств. Таким образом, при виртуальном общении нужно чем-то заполнить пробел, возникший из-за отсутствия невербального аспекта общения, включающего жесты, выражение лица и т. п.

Само по себе знание того, что именно отсутствует в виртуальном общении, бесполезно, если не понять важность тех компонентов, над которыми нужно работать. Один из аспектов, который можно использовать, работая с людьми на расстоянии, — это тон голоса. Немного попрактиковавшись, можно научиться узнавать и расшифровывать мельчайшие перемены в голосе человека, а это так же важно, как и визуальные подсказки.

Голос: тон, громкость и этикет

Не стоит забывать о том, что ваш голос тоже сообщает окружающим

информацию о вас. Тон голоса может выдать многое. Он может рассказать о вашем настроении, чувствах по отношению к какой-либо ситуации, идее или предложению. В то же время он бывает очень обманчивым. Собеседники могут воспринять громкий голос как знак того, что вы злитесь, в то время как вы, возможно, просто немного взволнованы по поводу того, о чем идет речь. Тихий тон может создать впечатление спокойствия и незаинтересованности в обсуждаемом вопросе, хотя на самом деле это может быть и не так.

В конференц-залах по всей Америке люди повышают голос, если думают, что их не понимают или не слышат, перебивают друг друга, не дождавшись, когда закончит говорить другой, и ведут разговор одновременно, потому что никто не хочет уступать другому роль «спикера». Такой стиль общения сложно назвать вежливым или профессиональным, тем не менее во многих компаниях к нему относятся терпимо.

Незнание этикета делового общения может помешать эффективности и продуктивности телефонных конференций. Необходимо дать понять сотрудникам, что если они будут говорить нормаль-

ным голосом и уважительно относиться к своим собеседникам, то это только улучшит взаимопонимание. Особенно важно помнить об этом, работая в международных коллективах. У некоторых народов считается невежливым и очень неуважительным прерывать собеседника или повышать голос.

Тон голоса — это не только громкость, с которой вы говорите. Его колебания могут подсказать, что человек действительно думает о предмете разговора. Держите ход деловых встреч под контролем и просите людей ждать своей очереди, а не прерывать других. Требуйте, чтобы участники собрания не повышали голос, если им кажется, что их не понимают. Вы ведь не хотите, чтобы другие сотрудники подумали, что их запугивают, стали бояться высказываться или приняли невежливое обращение за оскорбление? И совсем уже нежелательно, если люди перестанут участвовать во встречах из-за того, что им непонятно, о чем идет речь.

Выражайте свои эмоции

Для того чтобы вас всегда понимали, нужно научиться использовать голос так же, как и язык тела. Можно сказать, что многие из нас делают это неосознанно. Важно сознательно контролировать не только содержание речи, но и то, как именно вы говорите. Если вы чем-то увлечены, постарайтесь сделать так, чтобы голос это отражал. Необходимо, чтобы он соответствовал эмоциям, тогда передаваемое сообщение будет более цельным.

Во время разговора по телефону следует обращать внимание на то, что го-

ворит собеседник. Читая электронную почту или печатая отчет во время разговора, вы не сможете полностью посвятить свое внимание человеку или людям на том конце провода, и они поймут это по вашему голосу. Когда вы заговорите, голос будет незаинтересованным или, что еще хуже, смущенным, если вы из-за невнимательности не сможете ответить на заданный вопрос.

Такое отсутствие внимания при удаленной коммуникации можно сравнить с деловым собранием, на котором вы игнорируете других участников и занимаетесь электронной почтой, вместо того чтобы слушать. Подобное поведение совершенно неприемлемо не только при личном общении, но и при виртуальном.

Когда никто не смотрит, старайтесь вести себя так же, как если бы за вами наблюдали. Это существенно повысит качество вашего виртуального общения. Когда никто не видит, иногда очень хочется отвлечься или быстро сделать что-то другое, но эти поступки причинят виртуальному общению гораздо больше вреда, чем отсутствие зрительного контакта или неспособность увидеть выражение лица человека.

Слушайте активно

Чтобы еще больше повысить эффективность удаленного общения, старайтесь быть активным слушателем в повседневной рабочей жизни. Повторяйте услышанное, чтобы проверить, совпадает ли понятое вами с тем, что человек имел в виду. Если тон голоса собеседника указывает на то, что он что-то не дого-

варивает, следует задать несколько уточняющих вопросов, чтобы получить всю необходимую информацию.

Оставайтесь вежливым и учтивым при любых обстоятельствах, а также обращайтесь к собеседнику только с прямыми вопросами, избегая недоговоренных и наводящих. Умение активно слушать повысит эффективность вербального общения и одновременно убедит собеседника в том, что вы посвящаете разговору все свое внимание.

Поведение в виртуальной команде

Корпоративная политика присутствует в большинстве организаций, независимо от их размера и типа. Если команда работает удаленно и сотрудники не взаимодействуют лично, это еще не означает, что на них не распространяется политика компании. Корпоративная культура оказывает значительное влияние на политику компании, а тип культуры определяет тип служебных отношений. Чем строже иерархия, тем больше будет всяческих интриг. В обществе, где поощряются открытые и честные дискуссии и выражение своего мнения без страха наказания, интриг обычно меньше.

Если команда работает удаленно, это еще не означает, что на нее не распространяется политика компании.

Важно понять, политика все равно существует, даже если она не бросается в глаза. Тайные интриги могут наносить

такой же вред компании, как и открытая неприязнь, а поскольку их сложнее обнаружить, то осуществлять управление и контроль тоже будет сложнее.

В виртуальной команде тайные интриги встречаются гораздо чаще, чем явная неприязнь. Это можно объяснить тем, что в них, как правило, менее строгая иерархия и не так сильно выражено управление по принципу «сверху вниз».

Личные планы

У каждого человека есть свой индивидуальный план, и члены виртуальной команды — не исключение. Некоторые люди пытаются добиться осуществления своих желаний любой ценой. Для других важнее отлично выполнить задание и заслужить признание личных заслуг и похвалу. Кто-то предпочитает просто выполнять свою работу изо дня в день, приходить домой, отдыхать и не участвовать ни в каких конфликтах. Политика компании складывается из совокупности личных планов сотрудников. Не стоит забывать о том, что вклад в корпоративную политику вносят не только целеустремленные люди. Любой член команды может как создать, так и разрушить ее. Корпоративная политика призвана удовлетворять ваши личные интересы и соотносить с ними интересы других для скорейшего достижения ваших целей.

Самая большая сложность, с которой сталкивается руководитель виртуальной команды, — это понять, что же на самом деле происходит «за кулисами». Если команда работает удаленно и ее члены не общаются лично каждый

день, это еще не означает, что интриги не являются частью их рабочей жизни. Возможно, потребуется некоторое время, чтобы люди разделились на группки, но рано или поздно это произойдет, и тогда соотношение сил в команде станет очевидным.

Что такое «командный дух»?

Если в команде царит атмосфера соперничества и каждый старается выделиться своими личными достижениями, то со временем сотрудники начнут чувствовать неуверенность и неудовлетворение результатами своей работы. Членам команды начнет казаться, что они постоянно участвуют в конкурентной борьбе.

Когда движущим фактором работы в команде является соперничество, оно толкает людей на удивительную изобретательность. К сожалению, эта изобретательность направлена не на великие свершения, а на привлечение к себе внимания. В результате это приводит к отсутствию пользы от креативных идей, чувству неудовлетворенности и злости.

Корпоративная культура и слухи

Некоторые сотрудники более активны в интригах, чем другие. Определенный тип личности не может жить без сплетен и распускания слухов. Такие люди с нетерпением ждут возможности рассказать кому-нибудь о событиях, которые не всегда являются достоверными. Все мы знаем хотя бы одного человека, которого можно отнести к их числу. Он может быть вашим коллегой, членом

семьи или соседом. Именно к нему все обращаются, если хотят узнать подробности о чьей-либо жизни. И если он их не знает, тогда можно быть уверенным, что их не знает больше никто!

Эти люди рассказывают массу информации, которую совсем необязательно знать о других, и можно неожиданно для себя начать получать удовольствие от всех этих слухов. Однако сплетники всегда испытывают досаду, порождая неприятные ситуации и создавая атмосферу нервозности вокруг себя. Возможно, они и вас обсуждают за вашей спиной.

Если подобный человек работает в вашей команде, виртуальная частная сеть будет переполнена интригами.

Как руководителю сплотить команду?

Чтобы создать и поддерживать команду, мотивация которой не связана с интригами, следует избавиться от соперничества между коллегами. Не стоит доказывать всем, что ваша идея лучше всех. В обязанности руководителя не входит всегда иметь правильное мнение. Его работа заключается в создании условий для роста и развития сотрудников, а также в том, чтобы помогать находить отличные идеи. Гораздо эффективнее дать подсказку, чтобы сотрудники двигались в правильном направлении, чем пенять на ошибки. Не скупитесь на похвалу за хорошие предложения, даже если вы сами помогали их разрабатывать.

Следует всем вместе праздновать победы команды, а за индивидуальные достижения хвалить с глазу на глаз. Это позволит избежать «звездной болезни»

и чувства неравенства среди сотрудников. Достоинства одного члена команды должны укреплять всю группу. Если вы будете поощрять подобные отношения, сотрудники в вашей команде никогда не станут бояться друг друга. Они будут заинтересованы во взаимной поддержке и помощи с целью роста и развития.

Еще больше сплотить команду можно с помощью организации открытого общения внутри нее, а также между подчиненными и руководителем. Командная

работа высокого качества не оставляет места козням. Управление без политических интриг поможет руководителю убрать все барьеры на пути к успешной работе.

Коллин Гартон — консультант в области управления и соавтор книги «Управление без барьеров: как добиться успеха, работая с виртуальными и международными командами» (Managing Without Walls: Maximize Success with Virtual, Global, and Cross-cultural Teams), опубликованной издательством MCPress

Особенности французской деловой культуры

Инка Зигенхаген (Inka Ziegenhagen)

Германия и Франция являются друг для друга самыми важными деловыми партнерами. В прошлом году около 40% всех экспортируемых товаров Германии было направлено в соседнюю страну. Немецкие товары, во многом благодаря своему высокому качеству, пользуются во Франции отличной репутацией. Но несмотря на географическую близость, отношения между деловыми партнерами из этих двух стран не всегда шли гладко.

Существует большое число семинаров и курсов, посвященных межкультурному пониманию и различиям деловых культур в Германии и Франции.

Простых практических советов и правил поведения теперь недостаточно для ведения успешного бизнеса во Франции. Чтобы преуспеть в деловом общении с партнером из этой страны, нужно также понимать особенности ее культуры.

Так, по-прежнему большое значение имеет хорошее знание французского языка. Хотя большинство деловых переговоров ведется на английском, намного легче построить крепкие отношения с бизнес-партнером, хорошо владея его родным языком. Тем не менее, следует остерегаться многочисленных ловушек и «подводных камней», которые таятся повсюду.

К примеру, одна немецкая компания под названием CUL (Computer Unter-

stütztes Lernen = обучение с помощью компьютера) решила принять участие в торговой ярмарке во Франции. Однако вместо того чтобы вступать в переговоры о ведении продаж и сотрудничестве, французы начинали смеяться и подшучивать: неужели немецкая фирма не знала, что слово «cul» во французском языке — это разговорное выражение, обозначающее заднюю часть туловища.

Те, кто считает, что язык является основным препятствием к пониманию особенностей других культур, явно заблуждаются. Знание языка пригодится всегда, но одного его недостаточно. Одинаковое ли значение вкладывают в слова «эффективность и качество» в Германии и во Франции? Они используются в обоих языках, но часто имеют разный смысл. Более того, немцы и французы придерживаются разных стилей общения. Французы зачастую недоговаривают самую важную информацию, ожидая, что собеседник «прочтет ее между строк». Вот почему типичный для немцев прямолинейный стиль общения иногда кажется французам бестактным и грубым.

Язык жестов и язык слов являются видимыми элементами общения. Этим приемам или способностям коммуникации легко научиться. Однако чтобы добиться с их помощью какого-либо результата, нужно правдоподобно использовать их в своем поведении. А сделать это не так просто, особенно когда дело доходит до различий в управлении временем.

Например, многие немецкие менеджеры уже успели понять, что время во Франции идет по-другому. Тем не менее,

если начало собрания задерживается на полчаса, многие немецкие бизнесмены напрягаются и начинают нервничать. Даже натянутая улыбка не может убедить их французских бизнес-партнеров в том, что все в порядке. Чтобы вести себя естественно, необходимо в первую очередь изменить свое собственное отношение к другой культуре.

Одинаковые слова используются в обоих языках, но часто имеют разный смысл.

Менталитет французов можно понять, изучив особенности их жизни. Некоторые из культурных различий коренятся во французской школьной системе.

Учителя во Франции придерживаются авторитарного подхода в обучении. Школьники привыкают работать в условиях большого давления. Большинство выпускников, решивших продолжить обучение, пытаются поступить в одну из национальных Высших школ. Образованная элита во Франции одновременно является и социальной элитой. Выпускники Высших школ занимают большую часть руководящих должностей в деловой и административной сфере. Таким образом, молодые люди постепенно учатся воспринимать своих сокурсников как конкурентов. Конкурентное давление достигает своего пика в так называемых подготовительных классах для поступления в Высшую школу. Можно сказать, что перед теми, кому удалось туда пробиться, открываются все двери. Менталитет францу-

зов определяет характер отношений и внутри социальной группы. Выпускники Высших школ стараются держаться вместе и поддерживают друг друга на протяжении всей жизни.

Модели поведения между французами и немцами также зависят от распределения власти. Начиная со школы, французы учатся подчиняться тем, кто имеет над ними власть. В условиях ослабевающего давления они пытаются отвоевать часть свободы, проверяя на прочность и гибкость установленные правила. Вот почему постоянное нарушение правил для французов в порядке вещей, это для них общепринятая практика. Излюбленным развлечением французов является уклонение от уплаты налогов, причем в отличие от немцев, которые прибегают для этого к законным уловкам и помощи консультантов по вопросам налогообложения, они чер-

пают вдохновение в собственной изобретательности. Даже в бизнесе французы склоняются к мнению, что их коллеги слишком законопослушны. Именно поэтому они, как правило, не доверяют своим партнерам и стараются выведать их уловки и пристрастия.

При первой встрече немецкого и французского руководителей последний пытается оценить личность, преимущества, воображение и чувство юмора своего партнера. Идеальным способом узнать друг друга ближе французы считают бизнес-ланчи.

Если удалось заложить основу для доверия, следует всегда следовать одному правилу, чтобы поддерживать плавное развитие сотрудничества: заботьтесь о своих отношениях с коллегой или партнером. Затраченное на это время в последствии окупится сторицей.

Дети Хаоса (отрывок)



Дейв Дункан (Dave Duncan)

Лорд Дантио от страха вцепился в поручень — сильнее, чем требовалось, потому что колесница легко летела по ровной дороге, да и его Папа следил за скоростью. Визжали оси, маленькие копыта гуанокосов выбивали ритмичную дробь, грохотали колеса, скрипели кожаные ремни пола, но в остальном ничто не нарушало тишины.

Когда известие о бойне в Двух Фордах добралось до Селебры, город сошел с ума. Три дня и три ночи жители скорбели о погибших, кричали, стонали и завывали, дули в трубы, стучали по горшкам и в барабаны. Толпы людей, охваченных паникой, набивались в храмы, где их топтали или они задыхались от нехватки воздуха. А потом враг вдруг очутился у ворот, и шум утих. Город замер — в нем воцарилось абсолютное, зловещее молчание.

Однако повсюду виднелись лица, тысячи и тысячи лиц — на балконах и крышах, в каждом окне; огромные толпы стояли вдоль широкой дороги — и все молча смотрели на Дантио. Неужели никто не благословит его, не выкрикнет хоть одно приветствие или не споет пару строк погребальной песни? Казалось, весь город собрался, чтобы увидеть, как он его покидает.

Дантио не сводил глаз с огромных ворот впереди, пытаясь не обращать

внимания на лица. Он отчаянно боялся заплакать, обмочиться или натворить что-нибудь еще более ужасное, опозорив себя и Папу.

— Мы почти добрались, — сказал тот. — Ты отлично справляешься! И я тобой невероятно горжусь!

Дантио поднял голову, чувствуя, как дрожит подбородок. Несмотря на данные себе обещания, он признался:

— Папа, я боюсь!

Отец поморщился, как будто ссадил палец на ногу.

— А по тебе и не скажешь! Вспомни, что я говорил: храбрость есть исполнение долга, даже когда ты напуган. Клянусь богами, сын, ты очень смелый мальчик, ведь ты исполняешь свой долг.

Однако храбрецы не дрожат! И во рту у них не пересыхает так, что не продохнуть.

— Пусть толпы тебя не беспокоят, — сказал отец. — Люди на тебя рассчитывают, сынок. Весь город на тебя надеется. И я тоже. Я так горжусь тобой, что едва сдерживаю слезы. И Селебра гордится.

Наконец, колесница прогрохотала под громадной аркой и въехала на барбакан, в тень высоких зубчатых стен, оставив позади ослепительное солнце. На стенах не было солдат, потому что городская стража Селебры погибла вместе с ополчением у Двух Фордов. Грохот копыт и скрип колес нарастал, эхом катясь над укреплениями.

Папа сбавил скорость, чтобы свернуть во внешние ворота.

Дантио быстро оглянулся назад. Во второй колеснице, которой управлял настрианин в зеленом одеянии, сидели Мама и малышка. Свидетельница Фиорелла в повязке на глазах правила третьей колесницей, с Бенардом и Орландо. Испуганное лицо Бенарда едва виднелось над поручнями, хотя ему-то бояться было нечего, он вернется домой. Орландо и вовсе не выглядывал через край — слишком мал. Наверняка он смотрел сквозь щели в плетеных бочках колесницы и громко возмущался тем, что его привязали ремнями, чтобы не вывалился.

Одна створка ворот была открыта, и никто их не охранял, когда дождь и его старший сын проехали в пугающий внешний мир, залитый ярким полуденным солнцем. *Прощай, Селебра!* На открытом поле вокруг города обычно шумел крестьянский рынок, тут устраивали состязания и проводили ярмарки. Сегодня здесь никого не было, только стояли пустые загоны для скота да желтела сожженная беспощадным зноем трава. Дорога в Стурию, полоса пропеченной на солнце красной глины, исчезала в оливковых рощах и виноградниках.

Папа ехал совсем медленно по неровной дороге. Ледяные демоны наверняка ждут в тени, и стрелой их не достанешь.

Священный Демерн, Законодатель, объявил еще в древние времена: в десять лет мальчик уже достаточно взрослый, чтобы осознавать законы и клятвы. В десять лет его можно приговорить к наказаниям, кои полагаются взросло-

му мужчине — например, порке или даже повешению. А еще он может стать заложником.

Дантио было одиннадцать.

Он не знал, где будет сегодня спать. И не мог избавиться от жуткого страха, что ему никогда больше не суждено увидеть свой дом и родных. У ног мальчика лежал мешок с одеждой, который собралала ему Мама. Ледяные демоны пощадил маленький городок Стурию, когда его жители открыли им ворота, а вчера обещали не тронуть Селебру, но потребовали заложников.

Из-под деревьев выехала колесница, двигавшаяся быстрее, чем Папина. В ней сидели двое, явно не флоренгиане, значит — ледяные демоны. Следом гораздо медленнее тащилась вторая колесница. Дантио задрожал еще сильнее, и не только от тряски плетеного пола.

— Приехали. — Папа остановился у огороженного загона, затем опустился на одно колено и с силой прижал сына к груди. — Ты молодец! Молодец! Уверен, хуже всего было, когда на тебя смотрели горожане.

Дантио считал, что самое худшее еще не началось. Он кивнул и попытался сдержать слезы, прикусив губу. От траурной одежды отца пахло лавандой, он всегда надевал ее на похороны.

— Сын мой, даже если вигелиане хотят забрать тебя в качестве заложника и доказательства того, что я буду соблюдать условия договора, они обязаны хорошо о тебе заботиться. Священный Демерн изложил в своей Книге жесткие правила касательно того, как следует обращаться с заложниками. О, Дантио, Дантио! Мы, селебриане, миролюбивые

люди, но не трусы. Если бы у нас был хотя бы один шанс защитить город, мы бы это сделали. Если бы лорд крови согласился взять меня вместо тебя, я бы с радостью отправился к нему, однако в его послании выдвинуты иные требования.

Клянусь, сын мой, я ни за что не нарушу их условия и не дам им повода причинить тебе вред. А через год или чуть больше, когда они убедятся, что мне можно доверять, я попытаюсь уговорить их вернуть тебя домой и взять других заложников — молодых людей, а не ребенка.

Дантио захлопал носом и пробормотал:

— Да, Папа.

Отец снова его обнял и отпустил.

— Ты ведешь себя совсем не как ребенок. Оставайся храбрым, всегда будь вежлив, и с тобой не случится ничего плохого. Идем, посмотрим на вигелиан.

Дантио спрыгнул на землю, в свою тень на глинистой дороге; отец за ним. Рядом остановились две другие колесницы, и настрианин занялся всеми тремя: поглаживал шеи гуанокосов и что-то шептал, словно разговаривал с ними. Последователь культа Настра вполне мог с ними разговаривать; он заставит их спокойно стоять несколько часов и при этом будет совершенно счастлив сам. Настриан не интересуют люди.

Папа помог Маме, которая качивала на руках Фабию, выбраться из колесницы. Бенард тут же подбежал к матери. Свидетельница Фиорелла отстегнула ремень и поставила Орlando на землю, придерживая его за плечи — ей вовсе не требовалось прибегать к мудрости своей богини, чтобы догадаться, что он поста-

рается удрать. Малыш визжал и лягался. Фиорелла будет нужна во время переговоров, поэтому Дантио подошел успокоить Орlando. В последний раз.

— Идем, посмотрим на ледяных демонов. Они ужасные.

Гроза семьи решил, что дело того стоит, и молча пошел за братом. Он даже позволил Дантио ненадолго взять себя за пухлую ручку.

Первая колесница ледяных демонов остановилась на некотором расстоянии. Один из них занялся животными, а другой пошел к селебрианам. Он был безоружен и огромен. Кое-кто утверждал, что вигелиане — чудовища, но этот очень даже походил на человека, если забыть о его диковинном цвете. Вигелианин целиком закутался в нечто похожее на шерстяное одеяло, открыв только руки и ноги. На голове и лице блестела золотистая щетина; глаза поражали неестественно голубым цветом. Он сердито махнул рукой отстающей колеснице.

Дантио заметил, что мышцы у него даже мощнее, чем у Маркео, придворного колесного мастера.

Маркео погиб у Двух Фордов.

— А почему он красный? — спросил Орlando.

— Его сожгло солнце, — ответил Дантио.

— Почему?

— Потому что.

Дантио слышал, что кожа у ледяных демонов розовая, а не коричневая, но у этого она обгорела и слезала клочьями. Мальчик оглянулся назад, на крыши и стены Селебры, заполненные народом; люди наблюдали за происходящим и ждали своей участи.

Появилась вторая колесница ледяных демонов, и из нее вышел кто-то в причудливой одежде, закутанный с головы до ног в ткань, которая раньше была белой. Судя по закрытому лицу, это прорицательница. Она неуверенно спустилась на землю — мешали длинные одеяния. Не слишком ли тепло она одета в такой жаркий день? Возница тут же отъехал, а прорицательница мелкими шажками подошла к крупному мужчине. Видны были только ее руки — розовые.

— Анто, этот человек ранен? — спросил Орlando, решивший, что она в повязках.

— Нет, она прорицательница, как Фиорелла.

Орlando повернулся и угрюмо посмотрел на Фиореллу. Та была в скромном женственном платье темно-коричневого цвета; повязка на глазах указывала на то, что она исполняет свой долг. Свидетельницы видят мир глазами богини.

Папа поклонился.

— Я дож Пьеро, правитель города Селебра, пришел на переговоры в соответствии с нашим соглашением и привез с собой всех своих детей, как вы и просили.

Женщина в белом одеянии не говорила по-флоренгиански, однако прорицательницы способны улавливать смысл так же, как распознавать ложь или яд в бокале вина. Она перевела слова вигелианину. Тот нахмурился и ответил низким рокочущим голосом, словно перекапывал во рту камни. Когда он закончил, Фиорелла перевела:

— Стралг Храгсон, лорд крови Героев Веру, пришел не для того, чтобы

вести переговоры. Он отдает приказы. Он здесь, чтобы принять вашу капитуляцию и клятву верности.

— Я согласился на его условия, — произнес Папа. — А он обещал поклясться, что будет уважать наши жизни, собственность и законы.

Вигелианская прорицательница перевела, и лорд крови снова что-то пророкотал.

— Он говорит, что вы уже получили его слово.

Так нечестно! Если Папа произнесет торжественную клятву, кровожадный вигелианин, вне всякого сомнения, обязан сделать то же самое, а не повторять обещание, данное через посланника.

Снова послышался громоподобный голос: вигелианин задал вопрос.

— Он спрашивает, кто эта женщина, — тихо молвила Фиорелла. — Будьте осторожны, милорд!

Папа медлил, но прорицательницу не обманешь, поэтому он сказал правду:

— Оливия, моя жена.

Он не стал говорить, что сначала не хотел брать с собой Маму, однако та не могла доверить Фабию няне. Вчера Дантио слышал, как они спорили.

Рокот.

— Он говорит, если ты немедленно не опустишься на колени и не поцелуешь его ноги, признавая поражение, она умрет первой.

Орlando выпустил руку брата и собрался завопить, но Дантио ухватил его за плечо и с такой яростью прошипел: «Тихо!», что тот послушно умолк. Бенард прятался за спиной матери, которая успокаивала Фабию: малышка почувствовала запах молока и требовала еды.

Какой ужас!

Папа вышел вперед и пал на колени перед ненавистным чудовищем в черном одеянии. Дантио отвернулся, не в силах смотреть на унижение отца.

Далеко на северо-западе, под небом цвета индиго, зоркие молодые глаза разглядели белое сияние, отмечавшее Границу. Лишь самые отчаянные купцы осмеливались к ней подходить. Мало кто возвращался назад, а те, что выжили, привозили мелкие вещи, к которым относились как к любопытным безделушкам. Мама однажды показала Дантио уродливый нефритовый горшок из коллекции дожа, прошептав, что он вигелийский.

В этом году, сразу после сезона дождей, со стороны Границы пришла орда голодных, отвратительно бледных демонов. Они загоняли скот на Альтиплано, ели животных сырыми и убивали пастухов, которые пытались им помешать. А потом напали на маленький городок Нелина, расположенный среди холмов. Увидев, что у противника нет осадных машин и оружия, местные жители закрыли ворота. Ледяные демоны вскарабкались прямо по скалам и отвесным стенам, окружавшим город. Говорят, они перебили все живое в Нелине, даже кошек и птиц.

Большинство флоренгиан были политеистами, хотя некоторые принадлежали к мистическим культам, тайным орденам генотеистов, поклоняющихся одному богу. Среди них были Свидетельницы Мэйн, как Фиорелла; Целители Синары, лечившие больных; Голоса Демерна, следившие за исполнением законов, и многие другие. Как с грустью

объяснил ему Папа, во Флоренции нет веристов — людей, подобно вигелианам поклоняющихся богу войны, — и их отсутствие очевидным образом привело к падению Флоренгии.

Уничтожив Нелину, демоны двинулись на Стурию. Они пощадили город, когда он сдался, хотя и взяли часть припасов с продуктовых складов. Папа, правитель самого большого и богатого города, расположенного на северо-западе, поспешно собрал армию из крепких мужчин и встретил неприятеля у Двух Фордов. Несмотря на то, что они втрое превосходили врага по численности и были прекрасно вооружены бронзовыми мечами и копьями, веристы убили всех, пощадив лишь двух раненых юношей, которых отправили в город сообщить о бойне. Теперь демоны стояли у ворот Селебры, и город не мог им сопротивляться.

Когда Папа произнес клятву, которую потребовал от него отвратительный Стралг, ему приказали подняться. Не переставая кланяться, он медленно отступал от лорда крови.

Теперь, решил Дантио, его возьмут в заложники, чтобы Папа сдержал свое слово. Мальчика переполняли такая ненависть и ярость, что он перестал бояться. Они бесчеловечные дикари, и скоро боги их уничтожат!

— Благородный Стралг говорит, что желает получить шестьдесят сильных юношей, которые начнут обучение и станут веристами. Его люди сами их выберут.

— Как скажет лорд крови. Я прошу день или два, чтобы предупредить своих подданных.

— Он дает вам время до завтра. Еще он требует, чтобы к закату солнца вы доставляли к воротам города запас провианта для воинов, каждый вечер до тех пор, пока вам не велят остановиться.

— Мы будем делать это, пока не иссякнут наши запасы. Спроси лорда крови, почему он так поступает. Чего он хочет добиться, пройдя со своей ордой через Границу и убив такое количество людей? Неужели он рассчитывает провести по Леднику огромные караваны с награбленным добром? Неужели не боится гнева Светлых?

Вигелианин презрительно фыркнул и произнес длинную речь.

— Он говорит, что боится лишь одного бога — Веру, и война — Его культ. Мы, флоренгиане, слишком добрые и мирные, мы не чтим Ужасного бога, и потому нас следует приучать... бояться Веру до тех пор, пока мы не станем мочиться от звука Его имени. Ты с женой можешь вернуться в город. Он оставит у себя твоих детей, чтобы ты вел себя хорошо.

Папа побагровел.

— Нет! Это мой старший сын, лорд Дантио. Ему одиннадцать лет. Я привез с собой остальных лишь затем, чтобы показать, как они малы.

— Он говорит: всех детей.

— Бенарду восемь, а Орландо *три*, ради всех святых! Законодатель писал, что только мальчики старше десяти лет могут становиться заложниками.

Стралг подал знак, и тут же у него из-за спины, из леса начали выходить воины. Строй растянулся в обе стороны на огромное расстояние. Они были без оружия, но ведь именно голыми руками

они убили всех мужчин, выступивших против них у Двух Фордов. Со стороны города раздался громкий стон, словно его издали сами камни.

— Лорд крови говорит, что законы здесь устанавливает он.

Орландо вырвался из хватки Дантио.

Стралг протянул руки, и Орландо, который никогда никого не слушался, помчался к нему, покачиваясь на своих толстеньких ножках. Верист поднял малыша высоко над головой, и Орландо громко рассмеялся, оказавшись над целым миром.

Ледяной демон подошел к ограде.

— Лорд крови спрашивает, хотите ли вы посмотреть, что находится внутри головы вашего сына, милорд. — Голос Фиреллы прозвучал пронзительно и резко. — Он не шутит! Он убьет ребенка.

— Тогда пусть забирает сыновей!.. — выкрикнул Папа. — Пусть забирает мальчиков, но моя дочь еще грудной ребенок. Священный Демерн писал...

Громадное чудовище зарычало, не дожидаясь перевода.

— Лорд крови говорит, что возьмет и корову, чтобы она кормила теленка. Ты должен отдать всех — или смотреть, как они умирают, а потом он выколет тебе глаза.

Бенард хныкал и вскрикивал от ужаса. Мама опустила на колени и обняла его, в ту же секунду заплакала Фабия. Холодные капли пота побежали по спине Дантио. Ужасный, жуткий демон!

Папа рухнул на колени.

— Умоляю, пусть пощадит мать и ребенка! Неужели законы ничего для него не значат? Неужели у него нет сострадания?

— Он не знает сострадания и жалости. И никогда не знал. Ты должен принять решение.

Время остановилось. Дантио вдруг понял, что не дышит, и сделал большой вдох.

— Я чувствую исходящую от него алчность, милорд, и сожаление, — предупредила Фиорелла. — Он сокрушается, что пообещал не грабить такой большой и богатый город. Ему нельзя доверять, а его намерения в адрес вашей жены не назовешь честными.

— Что случится с нами, не имеет значения, Пьеро, — сказала Мама. — Вспомни, что ты говорил Дантио о храбрости. Нельзя давать этому чудовищу повод разграбить Селебру!

— Я отдам детей.

Вигелианская прорицательница все перевела.

Демон усмехнулся и опустил Орландо на землю. Малыш решил, что вигелиане ему все-таки не нравятся, и под-

бежал к остальным детям, окружившим Маму, желая получить свою порцию внимания.

Значит, Дантио будет не один! С ним пойдут Мама и все остальные. Его окатила волна счастья, и он возненавидел себя за это. Какой же он мерзкий червяк, если радуется тому, что семья разделит его несчастье? И все-таки он будет не один.

Мальчик бросился на помощь матери и подхватил Орландо на руки.

— Мы поедем кататься на колеснице — правда, будет весело? — Он взял Бенарда за руку. — Идем, Бена! Попрощайся с Папой. Нам придется поехать с этим злым человеком. Но ты не бойся. Мама тоже будет с нами, и я помогу ей за вами присматривать.

Dave Duncan, «Children of Chaos».

Перевод **Владимира Гольдича**
и **Ирины Оганесовой**.

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

Мой знакомый призрак

(отрывок)

Майк Кэри (Mike Carey)



Дверной звонок не звонил, а скорее жужжал, будто сверло, прорезающее неподатливую зубную эмаль. Дождаясь, когда откроют, я заметил оберг — рябиновую ветку, прибитую справа от крыльца. Красная, белая и черная нитки привязаны к ней в нужном порядке, тем не менее, ветка сухая, так что район, судя по всему, тихий.

Открыл мужчина, очевидно, Джеймс Додсон, отец именинника. Я невзлюбил его сразу, не откладывая дело в долгий ящик. Мистер Додсон — воплощение солидности: не тяжелый, а крепко сбитый, серые глаза как шариковые подшипники, в дополнение к благородной серой гамме — седеющие волосы. Ему за сорок, но, похоже, сил и энергии не меньше, чем лет двадцать назад. Этот мужчина явно признает важность сбалансированной диеты, физических упражнений и непоколебимого морального превосходства. По словам Пен, он коп, без пяти минут начальник полиции, работает на Агар-стрит в качестве одного из кураторов недавно созданного Департамента по борьбе с организованной преступностью. По внешности он вполне сошел бы и за священника, только большинство священников с удовольствием ухо-

дят в мир иной задолго до сорокалетия — вот одна из привилегий их высокого призвания.

— Значит, вы шоумен... — процедил Додсон тоном, каким обычно говорят: «Ты полный подонок, к моей собаке приставал». Я с трудом удерживал по два чемодана в каждой руке, а он даже не пошевелился, чтобы мне помочь.

— Феликс Кастор, — представился я, сделав не по-шоуменски непроницаемое лицо. — Разгоняю тоску и меланхолию.

Неопределенно кивнув, Додсон раскрыл дверь пошире и впустил меня.

— Гостиная там. Детей будет больше, чем я сначала говорил. Надеюсь, проблем не возникнет?

— Чем больше, тем веселее, — бросил я и, войдя в обозначенную комнату, окинул ее якобы профессиональным взглядом. На самом деле гостиная как гостиная, ничего особенного. — Отлично! То, что нужно!

— Мы собирались отослать Себастьяна к отцу, но у того болвана какая-то служебная запарка, — пояснил стоящий за спиной Додсон. — Так что еще плюс один ребенок и несколько друзей...

— Себастьян? — переспросил я. Подобные вопросы я задаю машинально, даже когда не жду ответа. Наверное, виновата работа. То есть бывшая работа...

Работа, которой я порой занимаюсь. Которой лучше не заниматься...

— Сводный брат Питера. Сын Барбары от предыдущего брака, так же как Питер — от моего. Они прекрасно ладят.

— Да, конечно, — торжественно кивнул я, будто всегда удостоверился в крепости семейных уз, прежде чем перейти к фокусам и дешевым шуткам. Имениннику, то есть Питеру, исполнилось четырнадцать. Пожалуй, многовато для клоунов, фокусов и тортов с мороженым, но мне-то что? Возмущаются лишь те, кто умеет только розовые ленточки из банки с фасолью вытаскивать.

— Ладно, готовьтесь, не буду мешать, — с сомнением в голосе проговорил Додсон. — Пожалуйста, не передвигайте мебель, предварительно не посоветовавшись со мной или Барбарой. Захотите поставить на паркет что-нибудь острое, обязательно возьмите у нас войлочные подкладки.

— Договорились! К слову, будете пить пиво — непременно угостите меня. Но под словом «пиво» я подразумеваю именно пиво, а не производные в виде лагера.

Последняя фраза застала хозяина в дверях и не произвела ни малейшего впечатления. Да, похоже, от него реальнее получить французский поцелуй, чем выпивку.

Итак, я приступил к распаковке реkvизита, затруднявшейся тем, что последние десять лет чемоданы безвылазно простояли в гараже Пен. Среди фокусных принадлежностей попадалось немало вещей, буквально вынуждавших делать паузы. Швейцарский перочинный

нож (когда-то он принадлежал моему старому другу Рафи), главное лезвие которого сломалось; самодельный фетиш из засохшего тела лягушки и трех ржавых гвоздей; сетка для волос, украшенная перьями, потертая, но еще хранящая слабый запах духов; и фотоаппарат.

О, черт, фотоаппарат...

Вертя его в руках, я тут же погрузился в ностальгические грезы. «Брауни отографик» третьей модели в сложенном виде напоминал коробку для школьного завтрака. Однако, подняв защелки, я тут же увидел: красные кожаные мехи на месте, видоискатель с матовым стеклом цел, а металлические пластинки диафрагмы прекрасно открываются и закрываются — чудо из чудес! «Брауни» я нашел на блошином рынке в Мюнхене, когда автостопом путешествовал по Европе, и заплатил около фунта. Примерно столько и просили за столетний фотоаппарат, так как в линзе имелась продольная трещина. Меня это не волновало, по крайней мере, с учетом того, что в то время казалось главным, и покупку я счел выгодной.

Впрочем, «Брауни» пришлось отложить: в гостиную вошли дети вслед за женщиной с великолепной грудью и очень светлыми волосами, вне всякого сомнения, слишком красивой для такого как Джеймс Додсон. Справедливости ради скажу: для такого, как я, тоже. На миссис Додсон были белая блузка и юбка цвета хаки ассиметричного покроя, которая наверняка скрывала на себе дизайнерский ярлычок и стоила больше, чем я зарабатываю за шесть месяцев. При этом женщина выглядела усталой. Очевидно, жизнь с суперкопом Джеймсом даром не

проходит, равно как и жизнь с Питером: подобно безжалостному всепроникающему солнцу, мальчишка постоянно теряя неподалеку.

У Питера отцовская агрессивнo-непоколебимая солидность с налетом настороженного юношеского упрямства — сочетание пренебрежительное.

Леди представилась Барбарой (в голосе было столько тепла, что никакие электроодеяла не нужны), а потом познакомила с пасынком. Я улыбнулся, кивнул и, поддавшись некоему атавистическому порыву, вероятно навеянному Хампстедом, протянул мальчишке руку, но он уже шагнул в сторону холла, где с громкими воплями появился очередной гость. Барбара смотрела ему вслед с непробиваемой, в стиле монахов «дзен», улыбкой. Неужели успокоительное пьет? Нет, стоило ее взгляду упасть на меня, как в нем появились живость и острота.

— Так, вы готовы? — спросила миссис Додсон.

Длинный язык чуть не подвел меня, но я сумел ограничиться простым «да». Боюсь только, взгляд вовремя отвести не получилось. По крайней мере, Барбара неожиданно вспомнила про бутылку минералки, которую принесла с собой, и вручила ее мне, пряча заливающий щеки румянец и извиняющуюся улыбку.

— Пиво можно будет выпить на кухне после шоу, — пообещала она. — Если я угощу вас сейчас, дети потребуют равноправия.

Я поднял бутылку в полушутливом тосте.

— Так... — снова заговорила хозяйка, — сначала часовое представление, потом час отдыха, пока мы подаем еду, и

под конец еще один получасовой выход. Согласны?

— Разумная тактика, — признал я. — Нечто подобное Наполеон применял в Катр-Бра.

Пусть тихо и неуверенно, но Барбара все-таки рассмеялась.

— Мы с Джеймсом шоу не увидим, — с неподдельным сожалением в голосе проговорила она. — Увы, и за кулисами работы хватает: кое-кто из друзей Питера собрался у нас ночевать. Надеюсь, хоть к последнему выходу смогу вырваться. Если нет, увидимся в перерыве.

Заговорщицки улыбнувшись, хозяйка удалилась, оставив меня наедине с публикой.

Присматриваясь к будущим зрителям, я внимательно оглядел гостиную. Вокруг Питера собралась группа избранных, оглашавшая комнату истошными криками. Остальные, то есть серость и посредственность, сбившись в три-четыре кучки, жались по углам и периодически старались примкнуть к избранным. Получалось некое подобие клеточного деления, только наоборот. Две группы и сводный брат Себастьян.

Заметить его было несложно, а окончательное опознание я произвел, когда раскладывал стол и готовился к первому фокусу. У мальчишки белокурые, как у матери, волосы, кожа еще бледнее, а водянистые голубые глаза создают впечатление, что его нарисовали пастелью, а потом решили стереть. На вид Себастьян куда ниже и субтильнее Питера. Интересно, дело в том, что он моложе? Трудно сказать — унылая поза, вероятно, скрадывала пару сантиметров. Себастьян не брали в шумную компанию избранных:

именинник терпел его, стиснув зубы, а дружки даже не скрывали презрения. Себастьян не понимал их шуток и, похоже, мечтал оказаться в любом другом месте, хоть со своим настоящим отцом во время запарки на работе.

Когда я, захлопав в ладоши, объявил, что через две минуты будут фокусы, Себастьян и остаток арьергарда пристроились сразу за Питером, то есть в мертвой зоне, где никому стоять не хотелось.

Потом началось представление, и у меня появились заботы поважнее, чем следить за сводными братьями.

Я неплохой фокусник. Благодаря этому и ухитрялся платить за колледж, а в пике формы способен на относительно великие свершения. Сейчас пика не наблюдалось, но в арсенале еще остались отдельные эффектные трюки — упрощенные версии интересных фокусов, которые я изучал в бурной юности. Часы одного мальчишки таинственным образом переместились из сумки в карман его соседа. Чей-то мобильник парил по гостинной, а Питер и «элита» в первом ряду махали руками, пытаясь запутать веревки, которые, как им казалось, я использовал. Изрезав секатором колоду карт, я собрал ее снова, а сверху положил восьмерку, которую предварительно выбрал и подписал именинник.

Я старался вовсю, от усталости с ног валился, а Питер, сложив руки на груди, стоял посреди комнаты и смотрел на меня со сводящим скулы презрением. Он явно решил, что восхищение дурацкими мальшовыми забавами уронит его в глазах сверстников. А раз этого боялся Питер, то авангард — и подавно. Безоговорочно следуя его примеру, они, так

сказать, голосовали всем блоком, чему я никак не мог воспрепятствовать.

Единственный, кого заинтересовало мое представление, — это Себастьян. Хотя, возможно, терять ему было меньше, чем остальным, вот он и мог наслаждаться фокусами без оглядки на то, что скажут другие. Однако неприятности себе все-таки заработал. Когда, закончив трюк с картами, я показал Питеру выбранную им восьмерку бубен в целости и сохранности, Себастьян, явно восхищенный эффектным финалом, захлопал в полупрозрачные ладоши.

Едва сообразив, что никто больше не хлопает, мальчишка остановился. Увы, сделанного не вернешь, а он на несколько секунд пренебрег ввевшимися, как мне казалось, под кожу правилами маскировки и самосохранения. Раздраженный Питер двинул локтем, и раздалось негромкое «ш-ш-ш!»: Себастьян задохнулся и, обхватив себя руками, сложился пополам. Выпрямиться ему удалось лишь через несколько минут, тогда и послышалось приглушенное рычание Питера: «Ты, дебил! У него две колоды! Тоже мне фокус!».

Этот коротенький эпизод поведал о многом: целую историю об эмоциональном подавлении и вошедшей в систему грубости. Может показаться, банальному тычку под ребра придается несоизмеримо большое значение, но я сам младший брат, так что подобная муштра мне знакома. А еще я знал об имениннике нечто, о чем его гости даже не догадывались.

Я быстренько привел в порядок свои мысли. Злиться совершенно ни к чему. До перерыва на холодное пиво еще минут двадцать. Про запас имелся

классный фокус, который я планировал показать в заключительной части, но какого черта! Живем-то только раз, как, несмотря на доказательства обратного, продолжают говорить люди.

Я расправил плечи, вытянул руки в стороны, разгладил манжеты — получилась пантомима под названием «Подготовка к следующему номеру», нужная главным образом для того, чтобы отвести стрелы от Себастьяна. Вышло удачно: взгляды присутствующих повернулись ко мне.

— Смотрите внимательно! — велел я и, достав из чемодана новый реквизит, поставил его на стол. — Обычная коробка от сухого завтрака. Вы такое едите? Я тоже нет! Однажды попробовал, так меня чуть мультяшный тигр не загрыз! — На лицах двадцати стоящих передо мной мальчишек ни капли сострадания. — В этой коробке ничего особенного: ни фальшивых стенок, ни двойного дна... — Я крутил ее и так, и эдак, щелкнул большим пальцем, чтобы получилось характерное звонкое *бом!* а потом отрыл перед Питером, предлагая заглянуть внутрь. Тот закатил глаза, не в силах поверить, что его просят участвовать в таком балагане, а потом махнул рукой: пустая, мол, пустая, только отстань.

— Да какая разница! — презрительно фыркнул он, и дружки подобострастно рассмеялись. Питер был достаточно популярен, чтобы обеспечить себе шумную поддержку вне зависимости от того, хихикал он или с шумом выпускал изо рта воздух. Такт у него, судя по всему, врожденный, года три-четыре — и превратится в первостатейного ублюдка.

Если, конечно, однажды утром не отправится по дороге в Дамаск, а ему

навстречу на огромной скорости не покажется что-то большое.

— В-вот! — Я продемонстрировал коробку всем собравшимся. — Пустая! Кому она нужна? Таким самое место на свалке! — Положив коробку на пол открытым концом вниз, я наступил на нее, сделав плоской.

В ответ удивленное хмыканье и неуверенное переступание с ноги на ногу — дети подались вперед хотя бы ради того, чтобы убедиться, насколько основательно истоптана коробка. Я старался. Иначе просто нельзя. Подобно госпоже в садомазохистских отношениях, я понял: чем ожесточеннее топаешь, тем лучше конечный результат.

Когда коробка превратилась в блин, я поднял ее и помахал: вон, мол, какая плоская.

— Прежде чем выбрасывать, — начал я, окидывая бесстрастные лица строгим учительским взглядом, — следует проверить коробку на наличие биологических опасностей. Есть желающие? Кто-нибудь в будущем мечтает стать инспектором по охране окружающей среды?

Повисла неловкая пауза. Наконец, кто-то из стоящих рядом с именинником подлиз пожал плечами и сделал шаг вперед. Я чуть посторонился, приветствуя его на импровизированной сцене: другими словами, между кожаным креслом с откидывающейся спинкой и буфетом на колесиках.

— Аплодисменты добровольцу! — предложил я. Вместо этого собравшиеся подняли мальчишку на смех: что ж, так и познаются друзья.

Несколько тщательно отработанных движений — и я расправил короб-

ку. Теперь самая трудная часть фокуса, поэтому лицо лучше держать постным, как суп в школьной столовой. Доброволец потянулся к коробке, а я, поймав его руку, перевернул ладонью вверх.

— То же самое другой рукой, — попросил я. — Сложи в форме чаши. Verstehen Sie «чаша»? Вот так... Молодец! Умница! Ну, счастливо, никто ведь не знает, чем все кончится...

Я перевернул коробку, и в импровизированную чашу из сплетенных пальцев шлепнулась большая бурая крыса. Зажурчав, словно проткнутый гидростатический матрас, испытуемый отскочил назад. Ладони судорожно разошлись, но я успел поймать крысу, не дав ей упасть на пол.

Крысу я хорошо знал, поэтому и добавил к фокусу изящный штрих: поглаживая кончиком большого пальца ее соски, заставил изогнуть спину и широко разинуть пасть. Стоило помахать зверьком перед лицами детишек, как по

«элитному ряду» прокатилась волна испуганного ропота. Естественно, это был не угрожающий оскал, скорее: «Еще, большой мальчик, хочу еще!», но кто в нежном возрасте способен узнать выражение иступленного экстаза? И уж тем более мальчишки не догадались, что я бросил Рону в коробку, когда возвращал ее из «блина» в нормальное состояние.

Поклон, а потом бурные продолжительные аплодисменты благодарных зрителей. Аплодисментам я бы очень обрадовался... Увы, Питер сидел, как памятник Терпению, а доброволец, у которого явно побавилось мужества, уныло поплелся на свое место.

Я снова вспомнил о дороге в Дамаск и, уступив самым низменным побуждениям, полез за фотоаппаратом.

Mike Carey, «The devil you know».

Перевод Аллы Ахмеровой.

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