

Профессиональный

ПЕРЕВОД

и управление информацией

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

№ 9 (21) октябрь 2008

Инструменты и технологии

Сравнение восьми программных продуктов для проверки качества перевода

Управление

Управление переводческим проектом: хороший клиент — грамотный клиент

Управление межкультурными коммуникациями

Комментарии специалистов

Доработка локализованных веб-сайтов: анализ

Ближний Восток: устанавливаем деловые связи

Услуги перевода в России: двери для бизнеса открыты

**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

9

октябрь 2008

Содержание

ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

- 3** Сравнение восьми программных продуктов для проверки качества перевода *Юлия Макушина*
- 11** «Интернет вещей», или Медицинский кабинет у вас дома *Эльгар Фляйш*

УПРАВЛЕНИЕ

- 16** Управление переводческим проектом: хороший клиент — грамотный клиент *Марта Далмау Гонзалес*
- 21** Глобальное расширение вашего бизнеса *Лорел Делани*
- 25** Управление межкультурными коммуникациями *Эрик Гранеред*
- 35** Планируем проект локализации *Эндрю Джонс*

ЯЗЫКИ

- 40** Обзор языков, использующих арабскую письменность *Бушра Завайдех*

КОММЕНТАРИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

- 46** Доработка локализованных веб-сайтов: анализ *Гарри Маддиман*
- 50** Ближний Восток: устанавливаем деловые связи *Сильвия Ортлиб*
- 54** Услуги перевода в России: двери для бизнеса открыты *Сергей Гладков*

ИЗ-ПОД ПЕРА МАСТЕРА

- 59** Порочный круг (отрывок) *Майк Кэри*

Главный редактор	Сергей Гладков
Зам. гл. ред. по производству	Нана Чатынян
Научный редактор	Ольга Левковская, olgale@logrus.ru
Дизайн и верстка	Елена Козлова
Менеджер по подписке	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. Подробнее о журнале см. на веб-сайте www.profitran.ru.



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, 25 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.

Сравнение восьми программных продуктов для проверки качества перевода

Юлия Макушина

С тех пор как мы основали нашу компанию в 2002 году, мы всегда беспокоились о том, чтобы наши немногочисленные, но ценные клиенты не имели поводов для разочарования. Я лично просматривала каждый файл, чтобы удостовериться в единообразии терминологии, соответствии всех числовых данных оригиналу и соблюдении других языковых стандартов (например, единообразия кавычек).

Мы осуществляли переводы на десять языков, и я следила за контролем качества (QA) каждого из них. Здравый смысл и некоторый переводческий опыт позволял мне выявлять типичные ошибки и неточности даже в финском языке, которого я совершенно не знала. Я вежливо интересовалась у переводчиков, не совершили ли они ошибку. Переводчики часто удивлялись, как я нахожу ошибки в переводах, не зная языка. Это натолкнуло меня на мысль, что методичное вычитывание перевода для исправления типичных ошибок может быть автома-

тизировано (с минимальным последующим вмешательством корректора).

За несколько лет до этого, когда я делала корректуру как внештатный переводчик, мне удалось выявить большинство типичных предсказуемых ошибок при переводе похожего материала одними и теми же переводчиками. Я собрала перечень этих ошибок для данной группы проектов и попробовала его использовать для корректуры других переводов. Мне всегда хотелось создать единый список наиболее типичных ошибок. Это мне так и не удалось, но я постоянно думала об этом. Перевод проектов делался в программе STAR Transit, и я была поражена ее функцией проверки форматирования, которая обеспечивала точное соответствие источнику количества пробелов в начале и конце сегмента, а также использование правильных разделителей в локализованных числах.

По мере того как число наших клиентов увеличивалось, мы стали использовать программу SDLX в качестве памяти переводов (TM). В 2005 году в ней появилась возможность проверки ка-

чества перевода и автоматического выявления многих формальных ошибок, что значительно облегчило нам жизнь. Сегодня мы имеем ТМ-решения, включающие контроль качества переводов в виде стандартных функций, а также самостоятельные решения QA. Главное различие между контролем качества как функции ТМ и самостоятельными решениями заключается в том, что в первом случае эта функция предназначена для работы с внутренним форматом ТМ, в то время как самостоятельные решения могут работать с файлами разных типов, что гораздо удобнее в современных условиях. Хотя ТМ-средства обычно позволяют импортировать другие форматы и работать с ними, это часто портит внутреннюю структуру переводимого файла и может привести к непредсказуемым результатам при экспорте файла в исходный формат.

Несмотря на то, что средства контроля качества находятся еще на этапе развития, их уже вполне достаточно, чтобы попытаться провести классификацию. В этой статье я преследую скорее практическую, чем теоретическую цель. Сначала я попытаюсь коротко изложить наши выводы, прежде чем перейти к основному вопросу: какую программу лучше использовать в конкретной ситуации?

Чем пользуются переводчики?

Чтобы создать четкую картину текущего состояния рынка, мы провели интерактивный опрос среди поставщиков языковых услуг, что позволило определить типовые процедуры контроля качества с использованием программ и

попытаться проанализировать, почему использовались (или, наоборот, не использовались) те или иные средства.

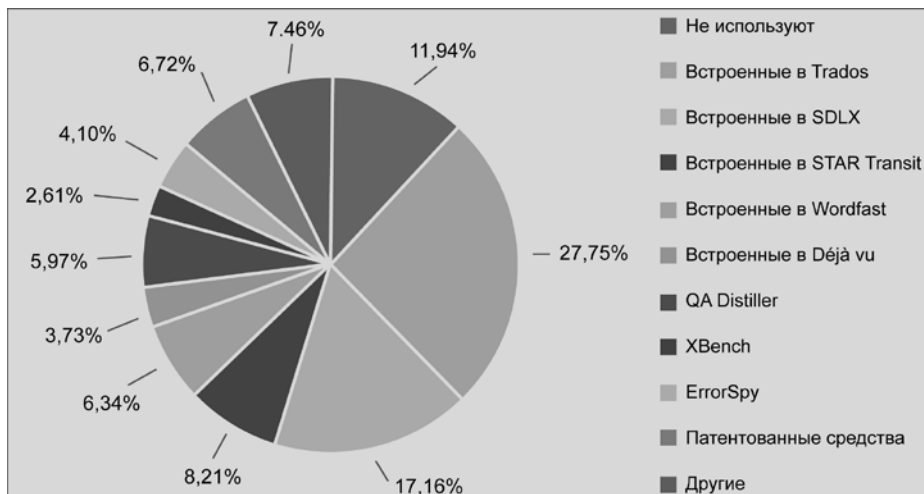
Примерно 5% респондентов поручают проверку качества перевода сторонним организациям или самим поставщикам. Практически все опрошенные при возможности проводят контроль качества сами, и средства QA при этом зачастую экономят время.

Примерно 12% респондентов вообще не используют никаких средств контроля качества перевода. Любопытно, что четверть из них заявили о том, что и не слышали о такой возможности.

Неудивительно, что самые распространенные из этих продуктов уже встроены в наиболее популярные ТМ-продукты. Программы Trados и SDLX обеспечивают хорошую функциональность проверки качества перевода сразу после установки. Поскольку средства Déjà Vu и Wordfast изначально имеют ограниченные возможности проверки качества перевода, опытные пользователи дополняют их SQL-запросами и макросами. Встроенные средства позволяют экономить деньги и не покупать специализированных продуктов тем переводчикам, которым не нужно проверять файлы в различных форматах.

В результате нашего анкетирования мы выделили пять наиболее распространенных ТМ-продуктов (см. **рис. 1**): Trados, SDLX, STAR Transit, Wordfast и Déjà Vu. Их дополняют три независимых QA-средства: QA Distiller, ErrorSpy и XBench. Известно, то существует по крайней мере еще одно ТМ-средство, Ando Tools — свободно распространяемое дополнение к программам Microsoft Word и Excel для

Рис. 1. Распространенность средств проверки качества перевода



проверки качества перевода. Однако последняя версия этого продукта относится к декабрю 2005 года. По этой причине мы не включили его в наш тест.

QA Distiller занимает 6% рынка и лидирует среди независимых программных продуктов, вместе с тем общая доля этих средств не превышает 13%. Средства контроля качества собственной разработки занимают сопоставимую с независимыми продуктами долю рынка (6,72%).

XBench представляет собой свободно распространяемый продукт, заслуживающий более подробного рассмотрения из-за своих заметных отличий от традиционных средств. Хотя он не поддерживает Юникод и не может похвастаться эффективностью проверки сразу после установки, дополнительные функции и бесплатность делают его весьма привлекательным. В настоящее время XBench поддерживает разнообразные форматы

и позволяет переводчику импортировать различные эталонные файлы для поиска соответствий и проверки единообразия терминологии. Он также поддерживает терминологический поиск в пользовательских глоссариях и словарях, позволяющий производить проверку по списку терминов, что хорошо знакомо каждому корректору. Для того чтобы добавлять новые типы ошибок, не требуется никаких специальных технических навыков.

В то время как другие программы используют регулярные выражения, SQL-запросы и макросы, то есть все то, что обычно выходит за рамки повседневного опыта корректора, XBench почти так же легок в освоении, как и Microsoft Word.

Более половины пользователей программ контроля качества перевода отметили, что они используют настройки по умолчанию, причем более 50%

Табл. 1. Наиболее эффективные средства для каждой языковой группы (по убывающей)

Западная Европа	Восточная Европа	Кириллица	Азиатские кодировки	Обратное направление письма
QA Distiller	QA Distiller	QA Distiller	QA Distiller	ErrorSpy
ErrorSpy	ErrorSpy	Trados QA Checker	Trados QA Checker	Trados QA Checker
Trados QA Checker	Trados QA Checker	XBench	ErrorSpy	QA Distiller
		Trados QA Checker		

из них специально возвратились к ним после экспериментов с настройками. По этой причине мы решили протестировать эффективность настроек по умолчанию (иногда с небольшими изменениями).

- Азиатские кодировки (китайский, традиционное письмо)
- Кириллица (русский)
- Восточная Европа (польский и чешский)
- Западная Европа (французский)

Претенденты

Основываясь на нашем анализе процедуры контроля качества с использованием программ и их возможностей, мы выделили 22 типа наиболее распространенных и грубых ошибок и создали тестовый файл, содержащий пример каждой ошибки. Затем мы сохранили файл в формате HTML и перевели его на восемь языков, используя программу Trados Tag Editor (формат TTX). Для того чтобы оценить возможности проверки терминологии, мы также создали глоссарии из одного термина на каждом языке. Языки перевода имели свои шрифты и включали все соответствующие наборы символов (табл. 1).

- Обратное направление письма (арабский, фарси, иврит)

Тестируемые продукты

- Déjà vu X Workgroup версии 7.5.302
- ErrorSpy 4.0 (сборка 001)
- QA Distiller 6.0.0 (сборка 188)
- SDLX 2007 QA Check (сборка 7014)
- STAR Transit QA Professional, версия 3.1, SP 21 (сборка 617)
- Trados QA Checker 2.0, подключаемый модуль к SDL Trados 2007
- Wordfast версии 5.51t3
- XBench 2.7 (сборка 0.183)

Каждая программа была настроена следующим образом. Флажки для всех возможных проверок были установлены. Все проверки, требующие использования регулярных выражений, макросов или SQL-запросов, были отключены. Этот простой тест дал интересные результаты и статистику.

Победители

Если вы собираетесь использовать подобные программы, это поможет упростить решение типичных задач, однако не ждите от них чудес. Почти все программы справились с простыми заданиями и с большинством языков. С другой стороны, почти все не справились с многоязыковой обработкой обратного направления письма и не определили некоторые ошибки, связанные с поддержкой шрифтов.

Большинство программ хорошо подходит для поиска пустых, пропущенных

или неполных переводов, несоответствующих переводов одинаковых фрагментов, двойных пробелов, соответствия пунктуационных знаков в конце фрагментов оригиналу, а также для сравнения чисел и проверки соответствия глоссарию.

Тем не менее терминологическая проверка для большинства языков выдает ложные срабатывания, потому что алгоритмы проверки терминологии не учитывают разные грамматические формы языков. Во всех остальных проверках были выявлены и ложные срабатывания, и пропущенные ошибки.

Табл. 2. Наиболее эффективные программы для различных проверок качества по нашей тестовой оценке с комментариями

Задача	Наиболее эффективные программы для следующих задач							
	Déjà Vu X	SDLX QA Check	STAR Transit	Trados QA Checker	Wordfast	Error-Spy	QA Distiller	XBench
Поиск пустых сегментов	+	+		+		+ ¹	+	+
Поиск непереведенных сегментов		+		+			+	
Поиск пропущенных (совсем не открывавшихся) сегментов				+			+	
Поиск частичных переводов (часть текста оставлена на языке оригинала)							+	
Поиск неполных переводов (перевод значительно короче, чем исходный текст)						+ ⁵	+ ⁵	
Поиск сегментов, содержащих поврежденные (недопустимые) символы							+ ²	
Поиск идентичных сегментов, переведенных по-разному							+	+

Табл. 2 (окончание)

Задача	Наиболее эффективные программы для следующих задач							
	Déjà Vu X	SDLX QA Check	STAR Transit	Trados QA Checker	Word-fast	Error-Spy	QA Distiller	XBench
Поиск различных сегментов, переведенных одинаково	+			+		+ ¹	+	+
Сравнение пунктуации в конце сегмента		+ ⁵		+ ⁵		+ ⁵	+ ⁵	
Проверка отсутствия (или присутствия, если это необходимо) пробелов перед пунктуационными знаками						+ ⁵	+ ⁵	
Поиск двойных пробелов		+		+	+	+ ⁵	+ ⁵	
Поиск двойных точек		+ ⁵		+ ⁵		+ ¹	+	
Поиск двойных знаков препинания («.,»)							+	
Проверка кавычек						+ ⁵	+	
Проверка расстановки скобок				+		+ ¹	+	
Проверка числовых значений	+		+	+ ³		+ ¹	+ ²	+
Проверка формата чисел			+			+ ⁵	+ ⁵	
Проверка преобразования чисел в текст							+	
Проверка соответствия глоссарию проекта		+ ⁵	+ ⁵			+ ⁵	+ ⁵	+ ⁵
Проверка непереводаемых терминов (которые оставляются на языке оригинала)						+ ⁵	+ ⁵	
Проверка идентичности тегов	+		+	+		+ ¹		

¹ ErrorSpy 4.0 (сборка 001) давал сбой при каждой попытке проверить русский язык. Версия 3.0 работала нормально, но показывала значительно более низкую эффективность.

² Для встроенного языка, для других языков программа выдавала большое число ложных срабатываний (например, для фарси).

³ За исключением иврита.

⁴ Сначала вы должны создать что-то вроде мини-глоссария, он не установлен заранее для всех языков.

⁵ Имеются в виду ложные срабатывания или найденные ошибки.

Так что не существует универсальной формулы для автоматической проверки качества перевода. Программы, которые выигрывают в одних языках, проигрывают в других, и приложения, подходящие для одних проверок, допускают много ложных срабатываний в других. Для того чтобы помочь читателю выбрать оптимальный вариант программы, они

были классифицированы по языковым группам и типичным задачам.

В табл. 2 приводится список наиболее эффективных программ для различных проверок качества по нашей тестовой оценке.

Табл. 3 показывает число ложных срабатываний (ЛС) и ненайденных ошибок (НО) для каждой программы

Табл. 3. Тестовые оценки для каждой программы

Программное обеспечение		Déjà Vu X		SDLX QA Check		STAR Transit		Trados QA Checker		Wordfast		Error-Spy		QA Distiller		XBench	
Результаты	Тип проверки	ЛС	НО	ЛС	НО	ЛС	НО	ЛС	НО	ЛС	НО	ЛС	НО	ЛС	НО	ЛС	НО
Пустые переводы		0	0	0	0			0	0			0	1	0	0	0	0
Забутые переводы				0	0			0	0			7	1	0	0		
Пропущенные переводы								0	0			0	8	0	0		
Частичные переводы				34	0							1	7	0	0		
Неполные переводы				0	8			19	0			1	1	1	1		
Поврежденные символы				0	8			4	5					479	0		
Несоответствия количества предложений				0	8												
Отсутствие единообразия исходного языка												0	8	0	0	0	0
Отсутствие единообразия языка перевода		0	0	28	0			0	0			0	1	0	0	0	0
Пунктуация в конце сегментов				21	0			18	0			20	1	3	0		
Пробелы перед знаками препинания				0	7							0	2	0	5		
Двойные пробелы				0	0			0	0	0	0	3	1	2	0		
Двойные точки				0	1			0	1			0	1	0	0		
Двойные знаки препинания				0	7							0	8	0	0		

Табл. 3 (окончание)

Программное обеспечение	Déjà Vu X		SDLX QA Check		STAR Transit		Trados QA Checker		Wordfast		Error-Spy		QA Distiller		XBench	
Кавычки											6	1	0	0		
Квадратные и круглые скобки							0	0			0	1	0	0		
Соответствие значений чисел	0	0			0	0	19	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Форматирование чисел					0	0					1	5	0	2		
Конвертирование единиц измерения													0	8		
Преобразование чисел в текст											0	8	0	0		
Соответствие глоссарию проекта	42	0	16	0	23	0			159	0	11	2	49	0	97	1
Идентичность непереводаемых слов											0	8	0	8		
Идентичность тегов	0	0			0	0	0	0			0	1	0	8		

при выполнении теста. Здесь показана только итоговая цифра для всех восьми тестируемых языков.

В настоящее время использование программных средств, проверяющих качество перевода, оказывает большую помощь в поиске формальных ошибок. Несмотря на то, что они часто выдают ложные срабатывания и не могут являться единственными инструментами проверки качества перевода, они представляют собой практическое решение для уменьшения числа ошибок, вызванных невнимательностью переводчика. Многие переводчики не считают необходимым вкладывать деньги в покупку специальных программ QA, поскольку все системы автоматизированного перевода позволяют делать как минимум несколько видов проверок, чего обычно

достаточно для повседневной переводческой деятельности. В ближайшем будущем можно ожидать появления средств для более сложных и специализированных проверок, когда низкий уровень ложных срабатываний будет сочетаться с гарантированно высоким качеством, легкостью использования и низкой ценой.

Хотя в этой статье обсуждается вопрос, какая программа лучше всего подходит для проверки качества перевода, результаты нашего исследования не являются окончательными. Ситуация на рынке меняется очень быстро.

Юлия Макушина — исполнительный директор фирмы Palex (Россия), отвечает за регулирование и автоматизацию внутреннего потока операций.

«Интернет вещей», или Медицинский кабинет у вас дома

Эльгар Фляйш (Elgar Fleisch)

«Интернет вещей» — мир, где у материальных предметов появляются «глаза и уши» — и они помогают людям, сообщая им нечто важное.

Что такое «Интернет вещей»?

В то время как виртуальный Интернет сегодня заканчивается у монитора пользователя, Интернет вещей выходит за его пределы. Материальный Интернет стирает грань между виртуальным и реальным миром, охватывая все материальные предметы. Прикрепив к ним крошечный микрочип, можно объединить объекты в беспроводную коммуникационную сеть.

Это просто удивительно: в современном мире миллионы компьютеров соединены друг с другом при помощи Интернета. Интернет вещей позволит сделать интерактивными и материальные объекты, конечно при условии, что такое сетевое сообщество будет приносить пользу.

Какие возможности открывает Интернет вещей перед компаниями?

Рыночные возможности Интернета вещей откроются во всех областях, где

дополнительная информация позволяет предотвращать ошибки, предлагать новые услуги и обеспечивать безопасность. В принципе, ему можно найти применение в любой отрасли промышленности и в любой организации.

Представьте себе такую картину: каждый автомобиль снабжен системой GPS, и владелец в любой момент может проверить его местоположение. С ее помощью ваша машина также способна «общаться» с автомобилями, идущими по встречной полосе. Если встречная машина на своем «языке» сообщит вашему автомобилю о том, что впереди по дороге произошла авария, то он вас вовремя предупредит. Все эти возможности уже не за горами. Или другой пример: машина получает сигналы от ограждений и дорожных знаков, например о том, что ограничение скорости равно 50 км/ч, и передает эту информацию вам, допустим, при помощи сигнала на лобовом стекле.

Итак, преимущество для компаний, реализующих транспортные средства, очевидно: такой автомобиль будет хорошо продаваться и приносить высокую прибыль. Новая технология также применима для предотвращения фаль-

сификаций. Запасные части, отвечающие за безопасность, часто становятся объектом подделки. Проверить их подлинность сейчас почти невозможно — это под силу лишь специалисту. Однако встроенный в детали чип со сведениями об их подлинности позволит технологически контролировать фальсификацию. На первый взгляд может показаться, что значимость изобретения для потребителей невысока. Но зато автомобильным компаниям оно позволит добиться существенной экономии, когда при авариях им удастся доказать, что причиной несчастного случая стала поддельная деталь, за которую они не несут ответственности.

На каком уровне развития находится Интернет вещей сегодня?

Сейчас новая технология в различных областях используется по-разному. К примеру, в промышленности ей уже нашлось широкое применение. В сложных производственных системах партии товаров «знают», на какой стадии разработки они находятся, что собой представляют, к какой категории относятся и как быстро их производят, — другими словами, продукция становится «интеллектуальной». Такие системы успешно функционируют уже не один год.

Что касается более перспективных приложений, которые сегодня активно распространяются, то многое еще предстоит сделать, чтобы, например, в розничной торговле каждый продукт был снабжен своим тегом радиочастотной идентификации (RFID), позволяющим потребителю покупать товар, не ожидая

в очереди, или чтобы полки в магазинах по мере опустения сами заказывали товар. С другой стороны, первые шаги на пути к этому уже сделаны: в сети немецких универмагов Galeria Kaufhof в г. Эссен такими тегами промаркировали одежду компании Gardeur. Когда покупатель берет такую вещь в примерочную, там появляются объявления о размерах, имеющихся в продаже, и другая информация. Разумеется, в одних отраслях промышленности принятие новой технологии происходит быстрее, чем в других. Не вызывает сомнений одно: эта инновация выводит коммуникационные технологии на новый уровень развития.

Каким компаниям Интернет вещей принесет наибольшую пользу?

Применение Интернета вещей не ограничивается только областями производства и обслуживания. Так, страховым компаниям он тоже открывает широкие возможности. В основные задачи страховых обществ входит обнаружение повреждений и определение способов их предотвращения. Но когда осмотром вещей занимаются люди, процесс становится трудоемким и дорогостоящим. Поскольку компьютеры научились «чувствовать» материальный мир, люди смогут предотвращать многие повреждения и более точно рассчитывать страховые возмещения. Одним из примеров является новое решение для расчета страховки — Pay-As-You-Drive: Микрочип, установленный на машине, фиксирует, когда, куда и на какой ско-

рости вы едете, как ведете себя на поворотах и т. п. На основе полученных данных, которые, безусловно, записываются только с разрешения владельца автомобиля, страховая компания рассчитывает индивидуальный профиль риска. В зависимости от этого определяется размер вашей страховой выплаты. Индивидуальный расчет цен кардинально изменит основные принципы страхования.

На предотвращение краж американские розничные торговцы ежегодно тратят свыше 33 млрд. евро. Каким образом Интернет вещей поможет сократить эти затраты?

Как правило, число украденных товаров составляет 1–2% от общего объема продаж. Если принять во внимание, что размер прибыли компаний обычно равняется 2–4%, то становится понятным, насколько важна для них проблема краж. Если сегодня вы пойдете в магазин за одеждой, то обнаружите уже на большинстве вещей метку системы Electronic Article Surveillance (EAS), подающей сигнал тревоги при попытке вынести вещь из магазина. Технология RFID выводит качество данных на новый уровень, позволяя замечать подозрительное поведение, когда товар еще находится в магазине (например, кто-то берет пять CD-дисков одновременно). Продавцам будет поступать информация о том, какие товары уже куплены и, возможно, как именно это было сделано. Полученные данные могут быть использованы для оптимизации работы противокражной системы.

Вне магазина потери могут быть даже более существенны, например когда угоняют целые грузовики. Здесь выручат высокоэффективные технологии, позволяющие следить за каждым движением грузовиков и контейнеров. Таким образом, вы сможете определить, в каких местах существует опасность угона грузовика, и установить там усиленную охрану. Вы не избежите первой кражи, зато извлечете из нее всю необходимую информацию для предотвращения подобных ситуаций. Интернет вещей даст вам четкое представление о происходящем вокруг, что позволит избегать ошибок и более точно осуществлять управление.

Каким образом будет предотвращена подделка лекарств?

Каждое лекарство можно снабдить микрочипом, подтверждающим его подлинность. Если пациентам и медперсоналу выдать браслеты, содержащие чипы и удостоверяющие их личность, то медсестры перестанут путать больных. Более того, медсестре поможет специальная система, которая при входе медицинского работника в палату пациента будет «узнавать» людей и проверять, правильное лекарство и в той ли дозировке получает больной, а также поправлять в случае необходимости.

Подобная система контроля очень пригодится пожилым людям и инвалидам, ограниченным в своем перемещении. Для них можно разработать домашние интеллектуальные медицинские кабинеты, предупреждающие ошибки в выборе и дозировке лекарств. При этом

необходимая информация будет отображаться на мониторе или произноситься автоматическим голосом. Суть «материального Интернета» заключается в том, что компьютеры становятся незаметными, сливаясь с материальными предметами повседневной жизни.

Другие области применения

Среди самых очевидных примеров — предотвращение краж и воровства. Другой важной областью применения является логистика. Часто компаниям кажется, что их информационные системы неточно отражают действительность. Например, из-за того что ручная инвентаризация бывает неточной, организациям приходится держать больше товара, чем необходимо. Интернет вещей существенно повышает эффективность технологических процессов: все единицы продукции и манипуляции с ними будут видны как на ладони.

Особенно большие преимущества новая технология дает при работе со скоропортящимися товарами.

Около 30% свежей продукции в Северной Америке портится где-то на одном из звеньев цепочки поставок и не подлежит продаже. Идеальная для хранения продуктов температура — большая редкость, а в распределительных центрах за качеством и сроком годности товаров особо не следят. Впрочем, если каждый контейнер с продуктами снабдить чипом с датчиком температуры, продукция сможет «чувствовать», когда становится слишком жарко, и подавать сигнал водителю грузовика, прежде чем температура превысит ус-

тановленный предел. Интернет вещей позволяет усовершенствовать любой процесс, который нельзя полностью контролировать, а сегодня процессов, находящихся во власти человека на все 100% пока не существует.

Каково будущее Интернета вещей?

Эта технология — логичный и неизбежный эволюционный шаг в развитии управления корпоративной информацией. Правда, ее принятие — дело не одного дня. На серьезное развитие всегда требуется время — в некоторых случаях это может занять 5 лет, а иногда и все 20.

Не оставит ли новая технология без работы человека?

Этот вопрос возникает при появлении любой новой коммуникационной технологии. Еще неизвестно, чего она принесет больше — пользы или вреда. Обратную сторону изобретений необходимо тщательно изучить. Нельзя отрицать, что у любой инновации есть свои недостатки. Но как ученые, которых волнует рациональность и эффективность бизнеса, мы должны в первую очередь рассчитывать, сколько пользы эта разработка может нам принести.

Было бы неправильно ничего не предпринимать, объясняя свое бездействие тем, что не в наших силах повлиять на развитие технологии. Развивать ее следует, но с той же осторожностью, с какой мы подходим к другим спорным вопросам, например к генной инженерии.

Некоторые компании, к примеру, устанавливают для себя специальные правила и стратегию для применения новых технологий. И правило номер один — всегда держать потребителя в курсе событий. Ведь информация о том, что происходит, дает ему право выбора.

Эльгар Фляйш — профессор информационного и технологического менеджмента в Университете Сент-Галлена (University of St. Gallen) и Федеральном швейцарском технологическом институте в Цюрихе (Swiss Federal Institute of Technology). Его научные интересы лежат в сфере экономического влияния информационных технологий.

Управление переводческим проектом: хороший клиент — грамотный клиент

Марта Далмау Гонзалес (Marta Dalmau Gonzalez)

За шесть лет работы по управлению локализационными проектами мне встречались клиенты с самыми разными требованиями. В основу этой статьи лег мой опыт руководителя двух достаточно важных и при этом совершенно не похожих друг на друга проектов — из фармацевтической отрасли и банковского сектора. Я воочию убедилась, что у многих заказчиков все еще сохраняется весьма туманное представление об услугах по переводу. Между тем, посвящение клиента в суть выполняемой работы является одной из основных задач в ходе управления проектом. И хотя решение этой задачи подчас отнимает много времени, в итоге потраченные усилия обязательно окупятся в виде взаимовыгодного сотрудничества и позитивного опыта.

Сначала может показаться, что меня трудно удивить даже самыми необычными запросами и пожеланиями по проекту (главное — сохранять хладнокровие, или *estar curada de espantos*, как говорят в Испании). Но, тем не менее, такое слу-

чается — когда своими требованиями заказчик демонстрирует, насколько он далек от понимания особенностей переводческой работы.

Я стараюсь всегда помнить о необходимости «образумить» клиента — не бояться сказать «нет», когда нужно, а также обсуждать с ним даже такие вещи, которые нам, переводчикам, кажутся очевидными.

Вот несколько требований заказчика, которые я не так давно получила и после которых я начала использовать один из самых важных принципов управления проектами — принцип «воспитания клиента».

Случай с картонной коробкой

Один наш клиент из ведущей международной фармацевтической компании позвонил мне с просьбой «перевести полную картонную коробку документов». Да-да, так и сказал: полную картонную коробку. И сразу поинтересовался: сколько это будет стоить и как много займет времени.

«Ну, хотелось бы для начала взглянуть на эти документы», — заметила я. Уточнить, имеются ли файлы в формате Word и сколько в них слов, было явно излишне. В ответ я услышала, что материалы эти конфиденциальные и забрать их никак нельзя. М-да... Не так-то просто оценить объем и сложность работы вслепую.

Ах, да! Мы забыли сказать, что часть страниц написана от руки, так что переводчикам для расшифровки придется использовать лупу и воображение.

После долгих препирательств решение было найдено: я приеду к заказчику и на месте, никуда не забирая, изучу материалы (хотя — на что я специально обратила внимание клиента — к этому времени между нами уже было подписано соглашение о неразглашении).

Наконец я приехала к ним и была допущена увидеть пресловутую картонную коробку. Мне показали пару образцов и попросили оценить стоимость всей работы, причем все совершалось с таким выражением лица, будто я сейчас взвешу эту кипу бумаг в руке и тут же выдам окончательную цифру. (Разумеется, ведь именно так мы обычно составляем бюджет проекта — а вы как думали?)

Но самое интересное — то, о чем я упомянула в начале статьи — только начиналось.

Некоторые страницы, — сказали мне, — переводить не надо, правда пока не решено, какие именно (на это потребуются пара дней). К тому же эти ксерокопии есть только в одном экземпляре, поэтому их необходимо будет переснять, а это займет еще два-три дня.

Ах, да! Мы забыли сказать, что часть страниц написана от руки, так что переводчикам для расшифровки придется использовать лупу и воображение. Мы подчеркнем ключевые слова — возможно, достаточно будет просто передать общий смысл. А вы нам сделаете скидку за объем? (И это только несколько из озвученных мне «интересных» моментов.)

В довершение всего отвечавший за проект представитель заказчика собиравшись в отпуск, поэтому перевод был ему нужен через пару недель — разумеется, включая время на принятие всех решений и ксерокопирование.

Набравшись терпения, я попыталась объяснить, что все не так просто: сначала нужно «расшифровать» рукописные документы и набрать весь текст на компьютере, поскольку просто отсканировать страницы вряд ли получится (*Набрать на компьютере? Разве вы не переводите прямо с бумажного документа?*), и только затем можно будет приступить к переводу с помощью переводческого приложения (*Переводческого приложения? Это такая программа, которая сама все переводит?*). Тогда мне пришлось объяснять разницу между автоматизированным и машинным переводом.

В этот момент (мне вдруг вспомнилась старая поговорка о том, что «из ничего ничего и выйдет») я поняла, что могу с полным правом ответить «нет» и уйти, и все же я решила сказать «да, но...». В результате, придя к полному взаимопониманию по всем многочисленным условиям и оговоркам, мы добились качественного выполнения работы в срок и в рамках бюджета. Невероятно, но факт.

Что общего между переводчиком и водителем такси?

Не так давно другой клиент, на этот раз из банковской сферы, попросил нас перевести на шесть языков корпоративный веб-сайт. Все шло хорошо, основная работа была сделана, мы уже предвкушали успешное завершение проекта. Вдруг заказчик начал нас забрасывать небольшими дополнениями по электронной почте — словами и фразами без контекста, которые требовалось срочно перевести на все шесть языков.

Перевод двух слов на шесть языков, пожалуй, обойдется мне в несколько центов.

Поняв, что это уже не разовая правка, мы предложили клиенту собрать все подобные дополнения вместе и отправить их одним письмом, тем самым упростить работу нам и сэкономить себе на доплате за срочность и минимальную ставку (ниже которой ни один заказ не оплачивается). Однако он отказался, сославшись на излишнюю трудоемкость такой операции.

Этот ответ на нашем «языке» означал, что дополнительные услуги клиенту удобнее оплачивать с надбавкой за срочность и по превышающему фактический объем работы минимально допустимому тарифу. Однако клиент понял по другому. Проблема обнаружилась, когда мы сообщили клиенту о намерении придерживаться правила минимальной оплаты в отношении всех его небольших дополнений (он-то предполагал, что за пере-

вод двух слов на шесть языков заплатит несколько центов, не более).

Когда на одной из встреч я упомянула о *минимальном тарифе*, представитель заказчика воскликнул: «Но это то же самое, что и минимальный платеж за услуги такси! Да еще и за каждый язык отдельно? Мы не собираемся столько платить за перевод одного-единственного слова или предложения. Мы найдем другое агентство, а еще лучше — попросим кого-нибудь из своих сотрудников, который знает язык, сделать все бесплатно!».

Здесь нужно пояснить, что испанские таксисты, как бы мало пассажир ни проехал, не возьмут за свои услуги меньше установленного минимального платежа (это правило всем известно, и все с ним согласны). Точно так же большинство банков всегда берут определенную комиссию за перевод денег, занимающий каких-нибудь несколько секунд. (А ведь наш клиент был как раз из банковского сектора!)

В этой ситуации было чрезвычайно важно, чтобы заказчик понял, что платит он за работу шести профессиональных переводчиков, гарантированное качество и единое управление столь разрозненными проектными операциями. К тому же, тогда как наше агентство явно проигрывало от «пословного» тарифа, для корпоративного имиджа заказчика жизненно важным был профессиональный перевод на высоком уровне.

Возвращаясь к нашим аналогиям, замечу: сравнение поездки на такси с услугами по переводу оказалось не таким уж нелепым. На этом примере я и объяснила клиенту, что каждая языковая пара — это

как бы отдельный маршрут. Если шести людям надо попасть в шесть разных мест, придется нанять шесть такси, заплатить шесть раз с учетом минимального платежа да еще шесть раз добавить за багаж.

Наконец нам удалось донести до заказчика старую истину — «сколько запла-тишь, столько и получишь». Он понял, что наше агентство не пойдет на компромисс, снижая качество в условиях крайне низких (да и несправедливых) расценок. Пожалуй, это самый болезненный момент в нашей работе, когда переводчик, боясь потерять клиента, соглашается на условия, совершенно неприемлемые в любой другой ситуации.

Я придерживаюсь того мнения, что если заказчик доволен вашей работой и ваши запросы не выходят за пределы разумного, он всегда поймет и примет ваши условия. Политика снижения расценок в долгосрочной перспективе ведет к нестабильности, так что рано или поздно заказчики, стремящиеся к минимальным затратам, останутся в прошлом.

В конце концов, определив характер проектов, которые ожидалось от этого клиента, мы договорились об установлении трех уровней минимальной оплаты исходя из количества слов. Этот метод расчетов позволял учесть интересы обеих сторон. Действительно, не совсем справедливо брать такие деньги за перевод всего двух-трех слов. Но, с другой стороны, не могли же мы довольствоваться несколькими центами, если речь идет о переводе на шесть языков, который, к тому же, выполняется в условиях вроде «вот еще два слова, которые я забыл отправить» или «вот еще одно важное предложение, его обязательно

нужно перевести до тех трех слов, которые я отослал вам несколько минут назад». Разве не прав был Аристотель, утверждая, что добродетель лежит посередине между излишеством и нуждой?

Общение, общение и еще раз общение

Осмелюсь утверждать, что общение играет ключевую роль во всех человеческих отношениях и развитие коммуникативные навыки — необходимое качество для любого руководителя проектов. Между тем, анализ потребностей клиента и стремление оправдать его ожидания еще не означает необходимость потакать всем его прихотям.

Иногда возникает чувство, что клиенты специально испытывают нас на прочность, устанавливая невыполнимые сроки или чересчур заниженные расценки. Некоторые действительно делают это умышленно — и тогда важно правильно разыграть свои карты, дав понять, что бесплатного сыра (за исключением известных ситуаций) не бывает. Большинство же попросту незнакомо с работой, скрывающейся за всем известным словом «перевод». Мне попадались заказчики, которые не знали, что такое «исходный» и «целевой» языки; которые и не догадывались, что перевод выполняется обязательно на родной язык; которые что-то слышали об «автоматизированном», «машинном» или «автоматическом» переводе и полагали, что все переводы делает компьютер; которые (как бы это дико ни звучало) даже не были в курсе, что перевод оплачивается пословно. Подобное тесное обще-

ние с клиентом зачастую перерастает в весьма болезненную воспитательную процедуру.

Счастье педагога — благодарный ученик

Просвещение клиента — трудоемкая, отнимающая много времени задача, одна из основных в работе руководителя проектов. Однако, по моему скромному мнению, это не такая уж неблагодарная обязанность. Ведь вы тратите время на клиента, действия которого играют важную роль в успехе его же собственного проекта, что в конечном итоге позволяет всем сторонам сэкономить время, деньги и силы. Кроме того, это обеспечивает хорошие взаимоотношения и помогает избежать недопонимания.

Клиент оценит вашу честность и поймет, что за качество надо платить и что каждый этап проекта требует оп-

ределенного времени. Как показывает опыт, такие качества, как предупредительность, вежливость, умение четко и точно излагать свои мысли, еще никому не помешали. И забудьте об избитом правиле «Клиент всегда прав; если клиент не прав, смотри пункт первый».

Клиенты такие же люди, как и мы, а человеку свойственно ошибаться. Секрет успешных взаимоотношений заключается в позитивном настрое, энтузиазме и нацеленности на решение проблем. Большинство заказчиков с благодарностью примут ваши разъяснения, так что не бойтесь помочь им. Помните, что для многих из них все, что связано с переводом, — территория совершенно неизведанная.

Марта Далмау Гонзалес — руководитель проектов в компании INK Catalunya SA (Барселона, Испания), оказывающей языковые услуги и услуги по подготовке переводчиков.

Глобальное расширение вашего бизнеса

Лорел Делани (Laurel Delaney)

Даже самой оригинальной идеи недостаточно для продвижения вашего бизнеса на следующий уровень без четкого и полного плана действий. Глобальная бизнес-среда таит слишком много опасностей, которые в любой момент могут негативно повлиять на всю вашу организацию. Чтобы быстро реагировать на изменения рынка и подготовить почву для успешного роста в мировом масштабе, необходимо продумать, что представляет собой стратегия выхода на мировой рынок для вашей компании.

Решить эту задачу можно, проведя перспективный анализ потенциала рынка, возможностей вашей компании, степени рыночного участия и взглядов вашего руководства.

Рассмотрим 12 наилучших способов развития бизнеса в мировых масштабах, удовлетворения потребностей клиентов по всему миру и стимулирования роста сбыта и доходности бизнеса.

1. Поиск и освоение новых рынков для уже существующего продукта.

Это самый простой и быстрый способ расширения бизнеса, требующий минимальных вложений. Экспорт является общей тактикой развития как для крупных международных компа-

ний, так и для небольших. Эта стратегия выхода на рынок увеличивает поток прибыли и доходность большего числа компаний.

Поиск новых географических рынков следует начать с изучения правительственных информационных ресурсов. В США, например, можно просмотреть ресурсы Министерства торговли (www.trade.gov), Коммерческой службы США (www.buyusa.gov) или Управления по делам малых предприятий США (www.sbaonline.sba.gov/oit).

Освоение новых географических рынков позволяет сократить затраты времени, денег и сил. Для получения сведений по международному сбыту и маркетингу, используйте информационный сервис об импорте/экспорте (PIERS). PIERS (www.piers.com) является единственным информационным сервисом, который содержит названия американских грузополучателей или грузотправителей, а также иностранных поставщиков, наряду с подробным описанием экспортируемых или импортируемых поставок выбранного товара. Источниками этой информации являются декларации судового груза национальной организации

обозревателей. Данные в базе обновляются каждую неделю.

Однажды я использовал PIERS по поручению одного небольшого американского производителя, чтобы найти клиентов, которые импортировали шторы остекления в Кейптаун, Южная Африка. Мой клиент хотел выиграть в конкурентной борьбе у лидера отрасли, который уже поставлял этот товар в Кейптаун. Изучив список, предоставленный PIERS, в котором были указаны все покупатели товара в этом районе, мы создали прямую рассылку, направленную на этих клиентов. Используя список, предоставленный PIERS, мы получили конкурентное преимущество, которое нам было необходимо, чтобы показать потенциальным потребителям из Южной Африки превосходство товаров моего производителя и сделать их своими клиентами.

Этот опыт показывает необходимость использования всех доступных ресурсов.

- 2. Поиск перспективного дополнения к существующей продукции и предложение их в комплекте по специальной цене.** Актуальную и достоверную информацию о потенциальных производителях можно найти в различных источниках в Интернете.
- 3. Снижение зависимости от рынка, на котором товар или услуги уже представлены.** Экспортируя товары, защитите свою компанию от риска спада на национальном рынке. Для этого можно использовать ресурсы Интернета, лицензирование или франчайзинг для промышленных продуктов.

- 4. Разработка новых способов применения уже существующих продуктов для предложения их новым клиентам.** В данном случае стоимость нескольких месяцев проживания в стране, в которой планируется развитие, действительно окупится. Это позволит лично изучить, каким образом местные жители используют те или иные вещи и что им необходимо для улучшения.

Возможно, что излюбленное китайское блюдо может быть приготовлено лучше и быстрее, если изменить скорость кухонного миксера. Или окажется, что в Шри-Ланке изменение конфигурации существующей насадки для пылесоса лучше подойдет для применения в труднодоступных местах. Прежде чем начинать бизнес в какой-либо стране, ответьте на некоторые простые вопросы. Как люди этой страны любят проводить свое время? Каким устройствам они отдают предпочтение? Как они делают уборку дома или моют машины? Как они стирают одежду? Если возможность поехать в страну предполагаемого экспорта отсутствует, стратегии сбора информации, которые описаны выше, помогут вам получить ответы на некоторые вопросы.

Также следует задать себе вопрос: «Как еще можно использовать производимый вами продукт?» Возьмем струнную проволоку, ее можно использовать не только для фортепьяно и других музыкальных инструментов. Ее можно эффективно использовать при производстве пружины, рыболовной снасти, для получения

специальных эффектов в кинематографии или для разрезания мыла. Размышляя о применении вещей за пределами их повседневного использования, нужно отбросить национальные ограничения, и вы будете удивлены появившимися возможностями.

5. Распространение маркетинговых проектов на различные отрасли.

В случае со струнной проволокой охват рынка может включать спортивные товары, кинематограф, производство мыла и моющих средств. Это позволит найти новых перспективных клиентов и расширить масштабы бизнеса.

Размышляйте о возможностях использования вещей невзирая на их повседневное применение.

6. Приближение рынка к покупателям.

Если вы не можете приблизить клиентов, приближайтесь к ним сами, открывая магазин в той стране, где вы хотите заниматься бизнесом. Вы создаете спицы для велосипедов и пытаетесь продать их в той стране, где нет велосипедов? Тогда лучше привезти пробную партию уже готовых велосипедов, приучить к ним клиентов, найти небольшого производителя и затем получить клиентов к этим спицам.

7. Предложение новых услуг, дополняющих ваши промышленные товары, с целью увеличения доходов.

Этот маркетинговый сегмент включает все страны на всех уровнях развития. Даже менее развитые страны ве-

дут поиск компьютерных технологий (к примеру, Китай или Индия) и современных баз данных, что помогает в развитии их экономики.

8. Перенос производства комплектующих частей и деталей на более дешевые фабрики в оффшорных зонах.

Это как раз то, что сделала компания Hoveround Corporation, производитель моторизованных инвалидных кресел и скутеров из Сарасоты, штат Флорида. Они столкнулись с проблемой ценообразования, устанавливаемого структурой взносов, связанной с федеральной системой медицинской помощи неимущим и соглашениями с крупными страховщиками. Как только они перенесли производство за пределы США, компания ежегодно стала увеличивать размер прибыли.

9. Вступление в международный стратегический альянс (МСА).

МСА — это деловые отношения, связывающие две или более компании для взаимовыгодного сотрудничества, разделения риска и достижения общих целей. Эта стратегия эффективно применяется при выходе рынок, а также для поддержания компаний и увеличения конкурентных преимуществ.

Когда я впервые занялся экспортом продуктов питания, я связался с одной из крупнейших торговых компаний в мире — Mitsui & Co., Ltd., офис компании располагался в Чикаго, через него осуществлялся значительный экспорт в Японию. Я договорился о совместной перевозке товаров. У нас были поставщики, а у них развитая система каналов распределения и клиентская база,

это партнерство было выгодно всем. Совместив деликатесные продукты нашей компании и их говядину, мы стали более важными поставщиками для клиентов в Японии. На протяжении многих лет мы отгружали целый контейнер нашей продукции ежемесячно. Этот опыт показал, насколько важно создание альянса при расширении бизнеса в международном масштабе, особенно для небольших компаний.

10. Глобализация бизнеса за счет создания функциональных подразделений по всему миру. Вы можете создавать проекты в Калифорнии, производство может находиться в Китае, а сбыт продукции в Антверпене.

11. Создание совместных предприятий в тех местах, где вы хотите вести бизнес. Много лет назад компания JCRennee разработала три альтернативы функционирования на мировом рынке: (1) владение и управление универмагами, (2) лицензирование для создания совместных предприятий с местными партнерами и (3) экспортирование собственной торговой марки для продажи через другие розничные магазины.

12. Активное продвижение бизнеса на языке, понятном вашим клиентам.

Предположим, что вы производите одно наименование электронной продукции. Что произойдет, если тенденция на рынке изменится, и ваши клиенты перестанут нуждаться в вашем продукте или найдут дешевый вариант? В данном случае лучше производить более широкую номенклатуру электронной продукции, чтобы хотя бы один из них всегда пользовался спросом.

Если иностранный клиент говорит на другом языке, найдите хорошего переводчика или наймите лингвиста из этой страны. Эффективные коммуникации гарантируют ясное понимание задач и решений.

Успешное развитие предполагает совершенствование международной деловой практики и выход на любой возможный скрытый рынок для вашей продукции или услуг. Это позволит не только развиваться и превращать свою деятельность в глобальный бизнес, но и стать одним из мировых лидеров, предоставляющих клиентам неограниченные возможности.

Управление межкультурными коммуникациями

Эрик Гранерёд (Erik Granered)

Управление изменениями широко применяется компаниями в процессе слияния, поглощения или перехода к новой организационной стратегии. Столь серьезные изменения затрагивают работу персонала, приводят к преобразованиям в корпоративной структуре и кардинально перестраивают рабочие процессы. Все это самым непосредственным образом касается индустрии перевода и локализации. Поэтому международным организациям стоит пересмотреть некоторые представления, традиционно сложившиеся в сфере управления изменениями, и адаптировать используемые ими стратегии к региональным культурным особенностям.

Знаниями в области культурных различий мы во многом обязаны голландскому исследователю и писателю Гирту Хофстеде (Geert Hofstede).

Его вклад в теорию межкультурной коммуникации иногда сравнивают с достижениями Фрейда в области психологии, поскольку даже те, кто не согласен с его выводами, не могут не признавать масштаб и стройность созданной им теории.



Фото: Фрэнк Биршенк (Frank Bierschenk)

За время работы в IBM Хофстеде провел более 100 000 опросов среди сотрудников компании из 50 стран. Эти данные и стали основой для его нашествивших работ, первая из которых была опубликована в 1980 году под названием *Culture's Consequences* («Последствия культуры»). Во второе издание вошли результаты еще 200 исследований, подтвердивших и дополнивших первоначальные выводы. Однако более распространенной стала популярная версия этой книги *Cultures and Organizations, Software for the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival* («Культуры и организации в нашем сознании: внутрикультурное сотрудничество и его важность для выживания»; недавно вышло второе, расширенное издание).

В исследованиях Хофстеде национальные культуры изначально рассматривались в четырех аспектах, или «измерениях»: индивидуализм, дистанция власти, определенность и мужественность. Сегодня его работы, демонстрирующие глубокое проникновение в механизмы человеческого поведения, часто берут за основу другие ученые.

В качестве примера можно назвать приложение к одной из статей Джона и Кэтрин Бинг (John Bing, Catherine Bing), опубликованных в журнале *Academy of Management Executive* в 2004 году. Авторы рассматривают три личностные характеристики, описанные в книге известных специалистов в этой области Уоррена Бенниса (Warren G. Bennis), Кеннета Бенна (Kenneth D. Benne) и Роберта Чина (Robert Chin) *The Planning of Change* («Планирование изменений», 1985), а также четвертую характеристику, добавленную позднее Фредом Николсом (Fred Nickols) в работе 2002 года *Change Management 101* («101 способ управления изменениями»). Сравнение этих характеристик с четырьмя измерениями культуры (по Хофстеде) позволило сделать ряд ценных наблюдений. Книга «Планирование изменений» стала, что называется, классикой жанра. Ее основная идея заключается в том, что выбирать стратегию управления изменениями следует исходя из особенностей целевой аудитории. Нельзя сказать, что выводы признанных экспертов ошибочны, вовсе нет. Однако представления о культурных особенностях, принятые в традиционной теории управления изменениями, проявляются в контексте не одной, а нескольких культур.

Следует учесть, что мы рассматриваем эти тенденции в контексте национальной культуры. Термин «организационная культура» обозначает совсем другое явление. В организационной культуре отражаются культурные ценности, значимые для тех сотрудников, от которых зависит развитие и рост данной организации. Тенденции в организационной культуре международных компаний, характерные для различных филиалов и структурных подразделений, часто складываются в настоящие «лоскутные одеяла». Устроившись на работу, скажем, в Microsoft или Siemens, вы должны будете усвоить принятые в этих компаниях нормы поведения, однако на ваши внутренние, самые главные, ценности это не повлияет. Управляя изменениями в рамках организационной культуры, нужно стремиться к заинтересованности каждого сотрудника – искреннему участию в общем деле, которое бы совпадало с его собственными ценностями. Добиться этого можно только на личностном уровне. Вряд ли удастся повлиять на внутренние ценности каждого, работая с коллективом в целом. Однако вполне возможно изменить индивидуальные и даже общие для всей организации модели поведения, обращаясь к личным ценностям каждого сотрудника. Небольшой пример. Внедряя изменения, компании часто практикуют разного рода тренинги. Но если человек не считает, что обучение необходимо в первую очередь ему самому, тренинг превращается в пустую трату времени не только для него или всей группы, но и для проводящего обучение специалиста. Система ценностей такого человека оста-

Табл. 1. Культурные измерения и личностные характеристики

Хофстеде	Беннис, Бенн, Чин и Николс	
	Личностная характеристика	Стратегия изменений
Индивидуализм (индивидуальный/ коллективный стиль взаимодействия)	Рациональность	Эмпирико-рациональная
Дистанция власти (иерархический/ коллегиальный стиль управления)	Уступчивость	Нормативно-переобучающая
Определенность (ориентация на риск/ структуру)	Способность к приспособлению	Принудительно-силовая
Мужественность (ориентация на работу/ взаимоотношения)	Социальная природа человека	Адаптивная

ется неизменной, поскольку он видит в программе тренинга или вводимых нормах корпоративного поведения не более чем «обязаловку». Поэтому прежде чем сесть за парты, сотрудники должны сами захотеть получить новую информацию и перенять новую модель поведения. Учитывая все это, рассмотрим четыре измерения культуры по Хофстеде — или личностные характеристики в других терминах — более подробно (см. табл. 1).

Индивидуализм

Национальные и культурные группы различаются в зависимости от соотношения в них индивидуальных и коллективных интересов. Согласно Хофстеде, в США, Австралии и Великобритании неизменно преобладает индивидуализм — как, впрочем, и в скандинавских странах, во Франции, Нидерландах, Италии и некоторых других странах Европы. В таких культурах высоко ценятся личные достижения. Индивид может быть членом

множества социальных (родственных, профессиональных) групп. Вступление, выход и перемещение между этими группами связаны с относительно значительным количеством социальных барьеров. В противовес этому можно привести пример некоторых стран Латинской Америки, более склонных к коллективизму. В этих культурах большое внимание уделяется общим усилиям при оценке ситуации и принятии решений. Принадлежность к определенной социальной группе обычно воспринимается как данность (скажем, устанавливается по самому факту рождения в конкретной семье или деревне), а не как результат личного выбора и усилий, что имеет место в культурах, ориентированных на индивидуализм.

По мнению авторов «Планирования изменений», человек в целом рационален: «Люди рациональны и всегда преследуют личные интересы, как только эти интересы становятся осознанными. Поэтому изменения должны ос-

новываться на обмене информацией и поощрениях».

Совершенно очевидно, насколько важно при внедрении изменений учитывать преобладающий в данной группе стиль взаимодействия — индивидуальный или коллективный. Индивидуалист скорее откликнется на то, что соответствует его «личным интересам», но так он поступает отнюдь не всегда. Поведение человека, чьи личные интересы коренным образом отличаются от моих, может показаться мне неразумным, если тот проигнорирует мое предложение (то есть когда я «предлагаю свое согласие»).

Раскрываете ли вы причины планируемого изменения, когда сообщаете о нем персоналу?

Впрочем, «раскрывать причины» звучит слишком назидательно и снисходительно, примерно как «Я объясню вам то, чего вы никак не могли понять». Поэтому специалисты в области коммуникаций предпочитают слово «информировать», подчеркивая тот факт, что каждый

человек воспринимает информацию исходя из собственной системы взглядов и убеждений. Именно поэтому настолько важно понимать культуру и ценности целевой аудитории. В табл. 2 представлены практические советы по управлению изменениями в культурных средах, ориентированных на индивидуальное или коллективное взаимодействие (по Дж. и К. Бинг). Приведем пример соотношения между индивидуальным и групповым стилями взаимодействия.

Две крупные металлургические компании из США и Южной Кореи договорились о слиянии. Сделка кажется блестящим шагом: специализация компаний не совпадает, благодаря чему открывается возможность для обмена опытом и завоевания новых рынков на обоих континентах. Выпущены первые пресс-релизы, и, судя по биржевым котировкам, рынок положительно воспринимает новость. Однако рабочие ни американского, ни южнокорейского предприятий не разделяют всеобщего оптимизма. Пред-

Табл. 2. Изменения в культурах, ориентированных на индивидуальное и групповое взаимодействие

ИЗМЕНЕНИЯ: как управлять сотрудниками, предпочитающими индивидуальный стиль работы?	ИЗМЕНЕНИЯ: как управлять сотрудниками, предпочитающими групповой стиль работы?
	Делайте акцент на пользе изменений для всего коллектива (обращение к общим интересам).
Делайте акцент на пользе изменений для каждого в отдельности (обращение к личным интересам).	Дайте коллективу возможность вместе сформулировать и задать вопросы.
Дайте каждому возможность самому сформулировать и задать вопросы.	Дайте коллективу время на обсуждение, детально проработайте полученные отзывы, вопросы и предложения.

варительные совещания с ними никаких результатов не дают, и уже появляются (надо сказать, беспочвенные) слухи о возможном сокращении штатов в случае удачного слияния. Руководство американской компании инициирует проведение международного «общего собрания» в режиме видеоконференции. В обеих странах сотрудники получают возможность заранее направить свои вопросы по электронной почте, так чтобы их можно было обобщить и обсудить на совещании. Во время совещания никто почему-то не обращает внимания на то, что практически все вопросы принадлежат американским рабочим. К тому же после совещания обстановка улучшается только в американской компании. В южнокорейской все только усложняется.

В чем же дело? США занимают первое место в мире «по шкале индивидуализма». И проблема вовсе не в формате совещания. Проблема в том, что вопросы принимались от каждого сотрудника в отдельности — притом что Южная Корея чуть ли не возглавляет список культур, ориентированных на коллективное взаимодействие. Если бы вопросы формулировались в небольших группах (или подобным образом), это могло бы исправить ситуацию. Здесь же вопросы корейских рабочих так и не были рассмотрены, хотя одной лишь подобной мерой тут не обойтись.

Дистанция власти

Это измерение, которое в теории Хофстеде определяет отношение той или иной культуры к неравенству, лучше рассматривать на более обобщенном,

концептуальном уровне. В одних культурах преобладает организационная лестница с более «крутыми» ступенями, в то время как в других привычнее открытая для сотрудничества, «пологая» корпоративная структура. Каждый из этих культурных стилей обладает рядом важных особенностей.

Во-первых, компании, практикующие иерархический стиль управления, редко сталкиваются с недобросовестностью или непродуктивностью (хотя такое возможно в любой организации). Как раз наоборот, высокая дистанция власти предполагает наличие «сильного лидера», от которого ожидают четких инструкций, а в понимании своей роли в бизнесе сотрудники полностью полагаются на менеджеров.

Точно так же в организациях с демократичным, коллегиальным стилем управления вовсе не царит хаос, как может показаться человеку, привыкшему к более жесткой корпоративной структуре: здесь, мол, все только и делают, что ходят по совещаниям, от которых нет никакого толка, и вообще никто ничем не занимается. Но это только кажется. Наоборот, здесь действует тот принцип, что заинтересованность и вклад каждого сотрудника в общую работу — это залог принятия верных решений и их успешного выполнения.

И наконец, не стоит делать обобщений из серии «все латиноамериканские культуры иерархичны», поскольку в действительности это не так. К примеру, Гватемала в исследованиях Хофстеде занимает одно из первых мест среди культур с единоличным принципом управления, в то время как в Коста-

Рике более распространен коллегиальный подход. То же самое в отношении азиатских стран: при наиболее жесткой корпоративной структуре в малазийских организациях Япония, Тайвань и Южная Корея более склонны к управлению по принципу сотрудничества. Неоднородны и европейские культуры.

Учитывая все это, при выборе подхода к управлению изменениями крайне важно правильно оценить не только предпочтения отдельных сотрудников, но и особенности каждого подразделения компании. Беннис, Бенн и Чин утверждают: «По своей природе люди уступчивы и обычно выполняют то, что им говорят или то, чего от них можно добиться. Изменения должны основываться на применении власти и возможности наказания за неподчинение».

У этого правила появляется множество исключений, когда речь идет о внедрении изменений в межкультурной деловой среде. Например, участника команды, принадлежащего к культуре с коллегиальным стилем управления,

могут глубоко возмутить распоряжения в приказной форме — не говоря уже о попытках заставить его сделать что-то под угрозой наказания. А если представитель культуры, основанной на вертикальных связях и коллективном стиле взаимодействия (например, мексиканец), получит прямое указание от вышестоящего сотрудника из другой страны (принадлежащего к иной культуре), это поставит его в очень неудобное положение. Прекрасно понимая принцип субординации, он не сможет приступить к работе без предварительного обсуждения ситуации со своей местной группой и ее руководителем. А это может повлечь за собой задержки в работе и конфликты. В обоих примерах вполне возможно достичь сиюминутной цели — добиться от сотрудника необходимых действий, однако в перспективе это чревато серьезными проблемами. В табл. 3 обобщается ряд стратегий по внедрению изменений в контексте культур, основанных на вертикальных и горизонтальных связях (по Дж. и К. Бинг).

Табл. 3. Изменения при иерархическом и коллегиальном стилях управления

ИЗМЕНЕНИЯ: как управлять сотрудниками, предпочитающими высокую дистанцию власти (иерархический стиль управления)?	ИЗМЕНЕНИЯ: как управлять сотрудниками, предпочитающими низкую дистанцию власти (коллегиальный стиль управления)?
Привлекайте руководящий персонал для распространения официальных сообщений и информации об изменениях.	Используйте навыки убеждения. Организуйте обсуждение, объясните свою позицию (позицию компании).
Пользуйтесь закрепленной за вами властью, чтобы добиваться подчинения.	Позволяйте задавать вопросы и выражать сомнения.
Объясняйте подчиненным, как проявятся изменения в их работе (не оставляйте это на их усмотрение).	Сообщив об изменениях, организуйте площадку, где сотрудники могли бы обсудить их последствия и особенности работы в период внедрения.

Приведем пример соотношения между иерархическим и коллегиальным стилями управления.

Международная компания, предоставляющая финансовые услуги, сталкивается с низким уровнем продаж в некоторых регионах. После тщательного исследования делается вывод о том, что решить проблему можно с помощью действующей в скандинавских странах новой стратегии продаж. Составляется международная программа обучения, для реализации которой организуется «оперативная команда». В нее входят три специалиста из шведского отдела сбыта, которые должны будут обучать торговых представителей компании в отделениях по всему миру. Проведенный через несколько месяцев анализ показывает, что на некоторых рынках программа работает великолепно, в то время как на других не работает вовсе. Изучение этой проблемы поручается консультантам компании по организационному развитию. Те решают, что программа обучения нуждается в переработке, так как она содержит только упражнения, рассчитанные на совместное выполнение, продолжительные занятия в форме «вопрос-ответ» и почти никаких прямых указаний. Кроме того, открытых и общительных членов «оперативной команды» хорошо принимают только в странах с коллегиальным стилем управления, таких как США, Великобритания и Германия. Там же, где принят более иерархический подход, например во Франции, их советы повсеместно игнорируются. Во Франции таких учителей вообще называют не иначе как *les trois souris blanches* («три белые мыши»), что неизменно вызывает общий смех.

Определенность

Определенность как культурное измерение показывает, насколько негативно представители той или иной культуры относятся к неясности и ранее неизвестным ситуациям. Изменения зачастую связаны с большой неопределенностью, и наши ожидания от нововведений, так же как наша реакция на них, могут быть очень разными. Это справедливо по отношению не только к разным людям, но и к разным культурам.

Постоянное беспокойство о будущем (ориентация на структурированные ситуации), свойственное представителям той или иной культуры, не может не сказываться на том, как они организуют свою жизнь и работу. Скажем, в таких странах предпочтение обычно отдается долгосрочной работе в одной компании.

В исследованиях Хофстеде группу стран, ориентированных на структурированные ситуации, возглавляет Греция. Здесь, например, существуют строгие неписанные правила по поводу того, что считается приемлемым в семейных отношениях, а что нет. Уровень разводов в этой стране составляет 18%, в то время как в Швеции — культуре, более ориентированной на риск, — 64%. Представления о семье в Швеции закрепляют гибкие законы, допускающие, в том числе, и однополые браки.

Вот что пишет Николс о способности человека приспосабливаться к новой ситуации: «Человеку трудно смириться с потерями и неудачами, однако он легко приспосабливается к новым обстоятельствам. Изменения должны основывать-

Табл. 4. Внедрение изменений в культурах, ориентированных на определенность или на риск

ИЗМЕНЕНИЯ: как управлять сотрудниками, предпочитающими определенность (структурированные ситуации)?	ИЗМЕНЕНИЯ: как управлять сотрудниками, предпочитающими риск (неструктурированные ситуации)?
Составьте конкретные правила/постоянные и временные процедуры.	Поощряйте творческое мышление, помогающее команде/отделу/компании достичь своих целей, даже если эти предложения немного «из ряда вон».
Учитывайте потребность сотрудников в информации. Всегда имейте под рукой необходимые данные и даже теоретические выкладки (но только те, которыми действительно можно что-то обосновать).	Сосредоточьте внимание на том, как многому сотрудники смогут научиться.
Старайтесь продемонстрировать логичность своих выводов.	Предоставляя информацию, организуйте как можно больше площадок для ее обсуждения.
Приведите примеры того, как удачно использован предлагаемый вами подход в других компаниях.	Предоставляйте только самые основные сведения, которые можно использовать в принятии решений. Расчет рентабельности инвестиций, например, вряд ли поможет принять быстрое решение. Если в основных чертах план изменений выглядит разумным, конкретные результаты будут не так интересны.
Предоставьте сотрудникам анализ затрат, чтобы они сами могли сопоставить возможные издержки и прибыль.	Хотя необходимость доказывать успешность данного подхода не так высока, краткий экскурс в практику других компаний не повредит. Разбейте ваш пример на блоки.
Предоставляйте необходимую информацию.	Начните с полученных результатов и стройте дальнейшее объяснение, исходя из задаваемых вопросов.
Используйте официальные каналы общения.	Старайтесь критически оценивать, как проходит работа.
Делайте акцент на следовании правилам и процедурам.	

ся на создании новой организационной культуры и постепенном переходе к ней».

Весьма справедливое утверждение, поскольку даже в культурах, ориентированных на риск, изменения всегда носят разрушительный характер. Поэтому

очень важно учитывать то, каким образом осуществляется этот переход.

В табл. 4 приводятся рекомендации по внедрению изменений в контексте культуры, ориентированной на риск либо на структурированные ситуации (по Дж. и К. Бинг).

Мужественность

Такой аспект культуры, как мужественность, определяет степень приемлемости ситуаций, когда представители одного пола берут на себя ответственность и выполняют задачи, традиционно ассоциируемые с противоположным полом. Двумя полюсами здесь являются Япония — типично мужественная культура, в которой женщины почти никогда не занимают руководящие должности, и Нидерланды — страна с женственной культурой, где множество мужчин работают сиделками. Такое разделение

культур основывается на отношении общества к вопросам социального пола и социальных ролей, а также на широком принятии поведения, не связанного с тем или иным социальным полом. Настойчивость и целеустремленность можно отнести к мужественным чертам, поэтому, настойчиво апеллируя к амбициям норвежских подчиненных, вы резко снижаете шансы на успешное внедрение в их среде изменений.

Норвежцы не настолько привыкли к агрессивному самоутверждению, как, скажем, американцы, и подобное поведение будет воспринято ими в штыки.

Табл. 5. Изменения в культурной среде, ориентированной на работу или отношения в коллективе

ИЗМЕНЕНИЯ: Как управлять сотрудниками, ориентированными на выполнение рабочих задач?	ИЗМЕНЕНИЯ: Как управлять сотрудниками, ориентированными на взаимоотношения в команде?
Делайте акцент на производительности, поощряйте достигнутые результаты.	Акцентируйте внимание на зависимости сотрудников друг от друга.
Ожидайте, что работа будет цениться выше семьи.	Сосредоточьтесь на непрерывном обслуживании внутренних и внешних клиентов.
Такие люди «живут, чтобы работать».	Такие внутренние клиенты скорее «работают, чтобы жить». Поэтому делайте упор на том, как изменения повысят качество их жизни. Поощряйте сплоченность и участие.
Демонстрируйте настойчивость и стремление выполнить работу – и выполнить ее в срок.	Не забывайте, что у сотрудников есть семьи.
Обращаясь к кому-то или отвечая на чей-то вопрос, вы должны дать понять, что дело не терпит промедления.	Подчеркивайте скромность и сдержанность своего стиля управления.
Выполняйте обещания вовремя и в большей мере, чем от вас ожидают.	Старайтесь разрешать конфликты путем компромисса и переговоров.
Хороший руководитель должен быть решительным.	Хороший руководитель должен обладать интуицией.

Посмотрим, что говорят об изменениях и социальной природе человека Беннис, Бенн и Чин: «Человек – общественное существо. Он твердо придерживается культурных ценностей и норм. Изменения должны основываться на переопределении и новой интерпретации существующих норм и ценностей, а также на побуждении людей к признанию новых».

Как уже сказано выше, Хофстеде считает изменение внутренних ценностей человека довольно непростой задачей. Гораздо эффективнее выбрать стратегию управления изменениями, адекватную уже существующим нормам и ценностям. Так, культуры различаются принятыми в них способами разрешения конфликтов (немаловажный фактор, поскольку нововведения обычно вызывают столкновение мнений и общую неразбериху). Женственные культуры склонны к компромиссам, в то время как в мужественных конфликты чаще разрешаются в ходе горячих споров, а то и с помощью принуждения. Другими словами, стремясь создать гибкую, творческую корпоративную культуру, лучше не кричать на голландского коллегу. Он может просто отказаться от участия в работе или даже попытается не остаться в долгу, намеренно не давая хода интересным идеям. Этот аспект культуры присутствует в приведенном выше примере со шведской «оперативной командой» и торговыми представителями из Франции. Дело в том, что принятые в

той или иной культуре методы обучения зависят от степени ее мужественности/женственности. Французы ожидают от человека, взявшегося их учить, точных и кратких объяснений, четких формулировок и ясных инструкций. Поэтому им было сложно воспринимать всерьез шведских коллег, решивших общаться с ними «на равных».

В табл. 5 даются рекомендации по выбору стратегии внедрения изменений в зависимости от того, ориентирована культурная среда в первую очередь на выполнение рабочих задач (мужественные культуры) или на отношения в команде (женственные культуры).

Заключение

Управление изменениями применяется с целью внедрить новые, важные для бизнеса принципы работы. Эти методы будут более эффективными, если стратегия по управлению изменениями соответствует особенностям местной культурной среды. И вступившая на данный путь организация должна быть готова измениться сама. В этом есть какая-то удивительная ирония: международная компания меняется под влиянием тех, чье поведение она старается изменить.

Эрик Гранерд — консультант компании ITPAR International, занимающейся изучением влияния, которое межкультурные факторы оказывают на эффективность организационной структуры.

Планируем проект локализации

Эндрю Джонс (Andrew Jones)

Запишите эти четыре правила, прикрепите список к монитору компьютера и повторяйте каждое утро.

- 1) Локализация — это больше, чем перевод; перевод — лишь часть локализации.
- 2) При составлении проектного графика важно учитывать все аспекты локализации.
- 3) Локализация не терпит суеты. В плане работы необходимо учесть все возможные риски.
- 4) Все ресурсы — внутренние и внешние — должны быть подобраны заранее, а их участие в проекте оговорено до окончания планирования.

Локализация — это больше, чем перевод

Локализация является ключевым моментом любого цикла глобализации. Этап перевода необходим для успешного выпуска продукта на зарубежные рынки. Однако из-за того что в стратегии выхода на мировой рынок локализация часто оказывается на последнем месте, на стадии планирования у компании не складывается ясного представления о количественных показателях и временных рамках работы, связанной с переводом. А это уже чревато провалом всего проекта.

Локализацию часто путают с переводом. Даже самые подкованные клиенты говорят о «переводе», имея в виду «локализацию». Перевод — это лишь один из элементов процесса подготовки иноязычной версии продукта. Вас всегда должен настаивать на вопросе заказчика о том, сможете ли вы сделать перевод на такой-то язык. Опасность в том, что слово «перевод» слишком сильно упрощает задачу.

Недавно, приступая к двум проектам по локализации веб-сайтов, от обоих клиентов мы услышали один и тот же вопрос: «Мы собираемся выпустить наш веб-сайт на таком-то языке к такому-то сроку. Вы сможете за это время перевести контент и отправить его обратно?» Ответ на такой вопрос всегда положительный: быстро что-либо *перевести* несложно. Однако если бы они спросили, сможем ли мы к этому сроку *локализовать* сайт, ответ был бы отрицательным.

Почему? Потому что когда я спросил, сколько этапов будет иметь цикл рецензирования, они признались, что у них вообще нет рецензентов. На вопрос о том, будет ли предоставлен сервер для проведения тестирования, они ответили, что и не знали о необходимости тестировать перевод... И прочее, и прочее. Когда (именно «когда», а не «если») возникает такая ситуация, существует два выхода:

выпустить скверно подготовленный продукт в указанный срок или отложить дату выпуска, рискуя приобрести лишнюю головную боль и натянутые отношения с заказчиком. Гораздо удобнее сразу разработать план локализации, учитывающий все аспекты предстоящей работы, и только затем устанавливать дату выпуска.

Сколько времени занимает локализация?

Если бы я получал даже чисто символическую плату за каждый свой ответ на вопрос о том, сколько времени требуется на перевод или какие показатели необходимо учитывать при планировании, я бы сейчас не писал эту статью. Я бы с чувством выполненного долга ушел на пенсию и проводил время где-нибудь на тропическом пляже, попивая экзотические коктейли.

Возможно, вы возразите, что вам нет никакого дела до проблем планирования, ведь это прямая задача поставщика услуг локализации. Выбрав компанию-поставщика, вы вправе ожидать от нее готового, применимого на практике графика работы. Именно поэтому, кстати говоря, следует как можно раньше вовлечь поставщика в рабочий процесс: его активное участие позволит подойти к ситуации с более реалистичных позиций. Вместе с тем, бывают случаи, когда выпуск иноязычных версий продукта необходимо планировать прежде, чем найден поставщик услуг локализации. Иногда также оперативное решение какого-либо внутреннего вопроса может повлечь за собой и принятие решения о выходе на мировой рынок. Так что имеет

смысл разработать общую стратегию планирования локализации.

Основным показателем здесь может стать время выполнения каждой задачи. Сложность состоит в том, что каждая задача, решаемая в ходе локализации, требует гораздо больших усилий, чем кажется на первый взгляд, к тому же в эти показатели не закладывается необходимый запас времени. Так что не забывайте повторять: *локализация — это больше, чем перевод.*

Например, вы могли где-то услышать, что в среднем переводчик работает со скоростью примерно 2500 слов в день. Следовательно, ваши материалы объемом в 5000 слов могут быть подготовлены за два дня, правильно?

- Т.е. переводчик должен просто сесть за компьютер и напечатать 2500 слов?
- То есть на предварительное изучение текста, подбор словарей и справочных материалов времени не требуется?
- То есть в предварительной подготовке файлов, формат которых не совпадает с рабочими форматами переводчика, нет необходимости?
- То есть перевод не нужно редактировать и корректировать?
- То есть можно не учитывать разницу во времени со страной, в которой находится переводчик (а хороший переводчик всегда находится в стране своего рабочего языка)?

Задачи, входящие в работу по переводу, нельзя решить простым увеличением штата переводчиков.

Как видите, одна только «чисто переводческая» работа, не включая (в зависи-

мости от конкретной ситуации) форматирование текста и обработку графических элементов, представляет собой набор взаимосвязанных задач, объем которых едва ли можно механически подсчитать и изменить. Следующая проблема связана с тем, что количественные показатели еще ни о чем не говорят, если у вас нет полного контроля над всеми ресурсами, которые предполагается задействовать в проекте. Опять же, ваш текст в 5000 слов десять человек переведут гораздо быстрее, чем один. Однако определять число переводчиков будете скорее всего не вы, а ваш поставщик услуг локализации. Подталкивать же поставщика к наращиванию используемых ресурсов для ускорения процесса — не самый разумный шаг, поскольку тем самым вы подспудно побуждаете его снизить требования к качеству. Более того, задачи, входящие в работу по переводу, нельзя решить простым увеличением штата переводчиков. Можно ли сократить время предварительной подготовки, разделив файл на десять частей и раздав их для обработки десяти сотрудникам, а затем снова собрав в виде одного документа? Вряд ли. Продуманный план локализации, в котором отдельно учтены все рабочие операции, не только позволит вам с самого начала контролировать ход проекта, но и предотвратит необходимость жертвовать качеством ради скорости.

Таким образом, вместо того чтобы указывать в графике работы общую задачу, такую как «выполнение перевода», разбейте ее на отдельные элементы. Этого можно добиться, если ставить перед собой правильные вопросы. Возьмем в качестве примера тестирование программного обеспечения (вы ведь знаете, что после

локализации программу необходимо протестировать?). Вот несколько вопросов, которые при этом следует учесть.

- Сколько времени займет сборка приложения?
- Есть ли у вас простой надежный доступ к тестовому серверу?
- Есть ли у вас тестовый скрипт, или его необходимо написать?
- Вам нужно полное тестирование, или достаточно общей проверки?
- На скольких платформах необходимо провести тестирование?
- Для скольких внутренних групп понадобится тестирование?
- Учтена ли потребность в регрессивном тестировании после исправления ошибок?

От ответов на эти вопросы зависит количество рабочих задач, которые следует учесть в вашем графике, а значит, и время на их выполнение.

Учет рисков

Выполнение проекта силами международных команд — как это имеет место в большинстве случаев — сопровождается дополнительными сложностями и рисками. Вполне возможно, что все эти риски так и останутся гипотетическими (чаще всего именно так и бывает), однако запас времени на случай реализации отрицательного сценария никогда не помешает.

Например, нельзя забывать о днях, на которые в разных странах приходятся национальные праздники. Хотя в некоторых странах отношение к праздникам скорее прагматичное, во многих культурах такие неприкосновенные для

работы дни являются настоящей «священной коровой». Учтены ли возможные проблемы с электронной почтой и сбои в работе серверов? Время от времени такое случается с каждым, однако в данном случае речь идет не только о вашем почтовом ящике, а об электронных адресах всех задействованных в проекте переводчиков, руководителей проектов и специалистов по тестированию. Чтобы получить окончательный перевод нескольких слов на японский язык, их с помощью энно-го числа электронных почтовых систем нужно несколько раз отправить буквально через весь земной шар. Достаточно одного-единственного компьютера в неизвестной вам точке планеты, вышедшего из строя из-за местных перебоев с электричеством — и вся цепочка, а заодно и график вашего проекта, будут нарушены. Вы можете получить эти слова только через два дня, даже если их перевод занял не больше тридцати секунд.

Такое случается нечасто, однако лучше быть к этому готовым. Так что сделайте перерыв, выпейте чаю и продолжайте: *всегда должен быть запас времени на случай непредвиденных проблем.*

Заблаговременный подбор ресурсов

Внутренняя координация усилий. Лучше сразу привлечь поставщика услуг локализации к процессу планирования, чем ставить его перед фактом уже утвержденного и не предусматривающего изменений проектного графика. Поставщик даст реалистичную оценку предстоящей работы, поможет правильно сформулировать задачи и опре-

делить связанные с рабочим графиком проблемные моменты. Грамотный поставщик заранее подберет наиболее оптимальные ресурсы, которые позволят получить конечный продукт на самом высоком уровне качества.

Наверняка большая часть работы по локализации будет выполняться внешними поставщиками. Однако это вовсе не означает, что ваши сотрудники не должны принимать участия в проекте. По крайней мере, вам необходимо будет поддерживать связь с внешними ресурсами. Отвечающий за связь сотрудник должен своевременно, не вызывая задержек в работе по проекту, отвечать на вопросы, возникающие у поставщика, и озвучивать ему ваши вопросы. В этом плане необходимо учитывать следующие моменты.

- Если работа по тестированию продукта передается внешнему поставщику, сможет ли он выполнять сборку и тестирование локализованных версий? Если да, то сможет ли кто-то из ваших сотрудников оказывать ему помощь и давать пояснения? Заранее оговорите с этим человеком его обязанности и убедитесь, что у него есть для этого время. Ему необязательно заниматься только этой задачей — возможно, она будет отнимать у него не больше десяти минут, но если в нужный момент этого сотрудника не окажется на месте, весь график будет сорван. Если же сборка и тестирование не могут быть выполнены силами внешних поставщиков, имеются ли у вас собственные ресурсы для настройки вспомогательного сервера и поддержки тестирования?

- Располагаете ли вы человеческими ресурсами для своевременного исправления ошибок?
- Намерены ли вы самостоятельно проводить проверку качества перед выпуском продукта?
- Если да, то сколько времени вы готовы на это потратить? Кто будет выполнять эту работу?

Внутреннее рецензирование

Допустим, от маркетингового отдела, рассчитывающего на коммерческий успех на новом рынке, поступает просьба подготовить иноязычную версию продукта. Перед выпуском эта версия обязательно должна пройти процедуру рецензирования представительством либо партнером компании в соответствующей стране. Это позволит убедиться, что продукт отвечает требованиям данного рынка и не противоречит маркетинговому проекту. Есть ли у вас такая возможность? Имеется ли договоренность с соответствующими сотрудниками? Эти ресурсы необходимо подбирать заранее на весь период работы, а не тогда, когда локализация уже завершена. Рецензирование, задержанное даже на один день, способно полностью сбить в остальном стройный план локализации.

Необходимо продумать процедуру оценки локализованной версии. Обладает ли отдел маркетинга внутренними ресурсами для рецензирования продукта до его выпуска? Сможет ли он вести сотрудничество с языковыми специалистами по определению предпочтительной в данном случае терминологии? Потребуется ли услуги других внешних рецензентов? Намерены ли вы систематизировать отзывы конеч-

ных пользователей после выпуска продукта на новый рынок, предусмотрены ли для этого временные и финансовые ресурсы?

Все эти вопросы необходимо рассмотреть до начала цикла глобализации, поскольку от ответов на них зависит реальный срок выпуска продукта, наиболее полно отвечающего запросам потребителей. Не забывайте, что конечный пользователь будет покупать ваш продукт, выпущенный на его языке, по вполне определенной причине, ожидая получить максимально удобный в использовании товар самого высокого качества.

Несколько слов в заключение

Планирование локализации — процесс непростой, но вместить проект в оторванный от реальности график будет куда сложнее. Вот в завершение еще несколько пунктов, вдобавок к списку, который, надеюсь, вы уже прикрепили рядом с монитором своего компьютера.

- Первое и самое важное: никогда не рассматривайте локализацию как обычный перевод, иначе вы рискуете чересчур упростить проблему.
- Старайтесь планировать проект локализации до того, как определен срок выпуска продукта, а не наоборот.
- Предусматривайте необходимый запас времени и разбивайте каждую задачу на входящие в нее рабочие операции.
- Убедитесь, что все потребности во внутренних ресурсах учтены на самом раннем этапе.

Эндрю Джонс — старший руководитель проектов в компании Rubric, в которой работает уже девять лет.

Обзор языков, использующих арабскую письменность

Бушра Завайдех (*Bushra Zawaydeh*)

На такие языки, как арабский, персидский, урду и пушту, в США и остальном мире обратили особое внимание после трагедии 11 сентября. ФБР, например, стало акцентировать свою деятельность на предупреждении будущих террористических атак, а не только на расследовании уже совершившихся преступлений. Эта статья дает читателю представление об истории арабской письменности, которую используют эти четыре языка, о ее развитии и о том, как эти четыре языка применяли и продолжают применять арабское письмо для решения своих собственных лингвистических задач.

История арабской письменности

Арабское письмо происходит от набатейского алфавита, который использовался в городе Петра (Иордания) во втором веке до нашей эры. Набатейская письменность является ответвлением арабской, развившейся из финикийской письменности. Финикийское письмо послужило образцом для греков, которые приблизительно за тысячу лет до нашей эры создали на его основе греческую письменность, ставшую, в свою очередь, основой для всех западных алфавитов.

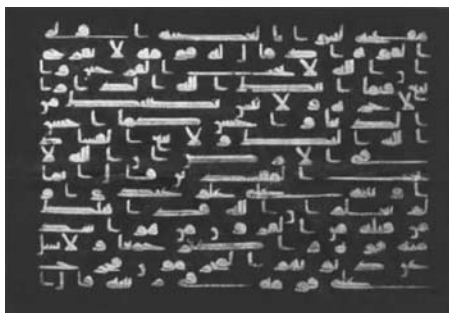
Арабский язык принадлежит к семитским языкам, которые близки к ивриту и амхарскому языку (распространен в Эфиопии). По данным базы *Ethnologue*, на арабском языке говорят 206 миллионов человек в Афганистане, Алжире, Бахрейне, Чаде, Кипре, Джибути, Египте, Эритрее, Иране, Ираке, Израиле, Иордании, Кении, Кувейте, Ливане, Ливии, Мали, Мавритании, Марокко, Нигерии, Омане, Палестине на территории западного берега реки Иордан и секторе Газа, Катаре, Саудовской Аравии, Сомали, Судане, Сирии, Таджикистане, Танзании, Тунисе, Турции, ОАЭ, Узбекистане и Йемене. Арабская письменность стала широко распространяться с возникновением ислама. Коран был написан во времена пророка Мухаммеда в 612 году нашей эры. До этого события арабский язык был в основном языком устного общения. Первая запись текста Корана, так называемая Османова редакция, была сделана третьим халифом Османом (исламским лидером) в Медине. Мусульмане верят, что Мухаммеду было откровение, поэтому до Османа священные суры передавались по памяти или фиксировались на деревянных дощечках или костях верблюда. Во избежание споров о

том, какие суры считать каноническими, Осман приказал изготовить список текста Корана, который был закончен в 651 году, спустя всего 19 лет после смерти Мухаммеда (см. **рис. 1** и **2**).

Важно отметить, что со времен Мухаммеда арабский язык рассматривается как святой язык, потому что на нем написан Коран. С тех пор этот язык стал языком богослужения мусульман. Таким образом, когда арабская цивилизация, исповедующая ислам, распространилась на Аравийском полуострове, арабский язык был воспринят турками, иранцами, афганцами, индийцами, северными африканцами и жителями испанской Андалусии. В результате арабский язык стал языком искусства, науки и техники. Исламская каллиграфия являлась высоким искусством, которое ценилось выше других.

Арабский язык и письменность распространялись одновременно с распространением ислама. К XI веку арабский язык стал языком общения от Китая до Франции. Расширение Арабского Халифата привело к тому, что арабский язык и культура обогатились, соприкоснувшись с другими цивилизациями: греческой, персидской, коптской, римской, индийской и китайской. Происходил и обратный процесс: современные европейские языки, такие как испанский, французский, итальянский и английский, вобрали в себя очень многое из арабского языка. В английском языке насчитывается большое количество заимствований из арабского, например *algebra* (алгебра), *alchemy* (алхимия), *admiral* (адмирал), *genius* (гений), *ghoul* (вампир), *soda* (сода) и множество других.

Рис. 1. Фрагмент записи Корана, написанный ранним куфическим письмом без гласных и диакритических знаков



Источник: датская газета Weekendavisen. 17 февраля, 2006 г.

Случалось, что многие языки сначала использовали арабскую письменность, а затем переходили на латиницу или кириллицу. Языками, использующими сейчас латиницу вместо арабского письма, являются индонезийский (малайский), хауса, сомалийский, суахили и турецкий. Некоторые кавказские языки: чеченский, кабардинский, лакский, аварский и лезгинский вместо арабского письма взяли кириллицу. Наконец, в ряде языков, распространенных в Индии, таких как панджабский, синдхи и кашмири, арабская письменность заменилась алфавитом деванагари.

Языки, использующие арабскую письменность сегодня, указаны в **табл. 1**.

Виды арабской каллиграфии

Наиболее ранние рукописи Корана были написаны куфическим стилем письма в восьмом-десятом веках. Куфическое письмо выглядит угловатым из-за того, что записи делались на твердых поверхностях, на дереве или камне.

Рис. 2. Копия Корана, написанная Али Бин-Хилалом с помощью декоративного письма в Багдаде около 1000 года нашей эры



Источник: www.ziedan.com/HolyQuraan/ibnAlBawab/0004.jpg

Слово «куфический» происходит от названия иракского города Куфа, являвшегося в то время центром исламской цивилизации и образования, где были сделаны эти записи. Несмотря на название, куфическое письмо зародилось в городе Хирах (Саудовская Аравия), а не в Куфе. Куфическое письмо характеризуется также вытянутыми по горизонтали буквами (*mabsut wa mustagim*) и отсутствием диакритических знаков. Это письмо вышло из употребления в 11-м веке и заменилось письмом наски.

Начиная с 11-го века получает распространение стиль наски, он заменяет куфический стиль и становится основным стилем при переписывании Корана. Слово *naskh* означает «копирование» на арабском языке. Стиль так называется потому, что он использовался при копировании книг. Письменность наски использовалась для скорописи. Она более изогнутая и закругленная (*muqawwar wa*

mudawwar). Существуют специальные правила, определяющие относительные размеры букв.

Арабская слоговая азбука *abjad*

Языки используют различные системы письма, например алфавит, *abjads* или слоговую азбуку. Алфавит содержит и согласные, и гласные звуки. Хорошим примером этого является русский язык. В отличие от алфавита, *abjad* содержит лишь согласные звуки. Примерами такой системы письма являются арабский язык и иврит. Слоговая азбука не использует согласные и гласные звуки по отдельности, а использует обозначающие слоги символы. Примером такой системы письма является японская слоговая азбука хирагана.

Арабская слоговая азбука *abjad* состоит из 28 букв, три из которых являются долгими гласными. Краткие гласные не записываются. Для обозначения краткости гласных и другой информации, например, удвоения согласных, служат диакритические знаки. Кроме того, многие буквы меняют свое начертание в зависимости от того, стоят ли они отдельно, в начале, середине или конце слова. Буквы, меняющие начертание, всегда соединяются с другими буквами, как в рукописном, так и в печатном тексте. Это

Табл. 1. Языки, использующие сегодня арабскую письменность

Языки, использующие арабскую письменность	Комментарии
Персидский/дари	Называется персидским языком в Иране и дари в Афганистане. Таджики раньше использовали арабскую письменность, сейчас используют кириллицу.
Урду	На урду говорят в Пакистане, где используют арабскую письменность. В Индии его называют хинди и используют алфавит деванагари.
Пушту	В основном распространен в Афганистане.
Балучи	Распространен в Пакистане, Иране и Афганистане.
Курдский язык	Распространен в Ираке.
Ленди	Также называется ятки или западный панджабский, на нем говорят в Пенджабе в Пакистане.
Кашмири	Известный как кошур. На нем говорят в Индии, Пакистане и Великобритании
Синдхи	Распространен в Пакистане и Индии.
Уйгурский язык	Распространен в Китае.
Берберские языки	Распространен в Северной Африке.
Моплай	Диалект языка малаялам, на котором говорят в Индии.
Малагасийский язык	Государственный язык Мадагаскара.
Сулу	Распространен на Филиппинах.

удобно для скорописи, как и в английском рукописном тексте.

Текст на арабском языке представляет известную сложность, так как арабский язык обладает двунаправленным письмом. Обычно пишут справа налево за исключением цифр и слов, имеющих латинское происхождение, которые пишутся слева направо. Другой особенностью арабской письменности является отсутствие заглавных букв, пробелов между словами и переносов в конце строки, как например в русском языке, где вы можете

поставить дефис в конце строки и закончить слово на следующей строке.

Языки, использующие арабскую письменность, создали специальную систему письма, известную как насталическая. Этот стиль письма использовал дополнительные буквы для следующих языков: фарси, урду, пушту, кашмири, синдхи и турецкого (во времена Османской империи вплоть до 1920 года). Персидское насталическое письмо значительно отличается от пакистанского. Несмотря на это, люди предпочитают

использовать арабскую письменность наски из-за ее легкости при чтении. Урду остался единственным языком, использующим насталическое письмо.

Языки, использующие арабскую письменность

Персидский язык. В разных странах персидский язык называют по-разному: фарси в Иране, дари в Афганистане, таджикский в Центральной Азии (в бывших советских республиках). Его диалектами являются лари (Иран), хазараги (Афганистан) и дарвази (Афганистан и Таджикистан). Начиная с седьмого века, персидский язык использовал свою систему письменности — палави. Затем, после прихода ислама в Иран, там распространилась арабская письменность. После принятия ислама в Иране потребовалось еще приблизительно 150 лет для того, чтобы персидский язык принял новый арабский алфавит вместо старого алфавита палави.

Персидский язык не удержался в традиционных рамках написания арабских слов.

Некоторые языки, использующие основанный на арабском персидский алфавит, добавляют еще больше новых букв, которых нет ни в арабском, ни в персидском. Примерами таких языков являются урду, пушту и синдхи.

Урду. Урду — это государственный язык Пакистана, в то время как официальным является английский язык. Другими распространенными языками являются панджабский, сараики, синд-

хи, пушту, балучи, хиндко и брахуи. По информации государственных органов, занимающихся языковой политикой, в Пакистане насчитывается в настоящее время до 40 региональных языков. Из них только урду и синдхи обладают нормативной письменностью. Поэтому, если у говорящих на других языках людей возникает потребность в письменности, им приходится пользоваться либо урду, либо синдхи.

Пушту. На языке пушту говорят, в основном, в Афганистане и Пакистане, где он также известен как пакто, афганский язык, патхани, пушту, пашту, паксту и пухту. Носители этого языка известны как пуштуны. Язык имеет так много названий из-за различий в диалектальном произношении второго согласного в корневом названии языка. Например, ретрофлексивный звук *shv* в кандагарском диалекте звучит как палатальный фрикативный звук в кабульском диалекте.

В Пакистане пушту не имеет официального статуса, и пуштуны в школе учат урду. Напротив, в Афганистане кандагарский диалект пушту очень популярен и считается нормативным диалектом пушту. В действительности орфография пушту основывается на кандагарском диалекте. В Пакистане пушту не обладает нормативной письменностью. Здесь существует стремление использовать письменность урду вместо пушту.

Пушту использует модифицированную форму персидско-арабской письменности. Эта скомпонованная персидско-арабская письменность включает в себя буквы, которые не существуют ни в одной другой письменности. Так что помимо четырех персидских букв доба-

вилось еще восемь своих. Все нижеуказанные буквы являются модификациями арабских.

Литература

1. Afghan Transitional Islamic Administration. Ministry of Communications. United Nations Development Programme. Computer Locale Requirements for Afghanistan. www.evertype.com/standards/af/af-locales.pdf.
2. Campbell, George L. Handbook of Scripts and Alphabets. New York: Routledge, 1997.
3. Coulmas, Florian. The Blackwell Encyclopedia of Writing Systems. Malden: Blackwell Publishing, 1996.
4. Gordon, Raymond G. Jr., ed. Ethnologue: Languages of the World. 15th ed. Dallas, Texas: SIL International, 2005.
5. Kay, Alan. «Arabic Alphabet for Other Languages.» Encyclopedia of Arabic Language and Linguistics. Vol. 1. Ed. Kees Versteegh. Mushira Eid, Alaa Elgibali, Manfred Woidich, Andrzej Zaborski. Brill NV: Leiden, The Netherlands, 2006.
6. Khan, Gabriel Mandel. Arabic Script: Styles, Variants, and Calligraphic Adaptations. New York: Abbeville Press, 2006.
7. Milo, Thomas. Authentic Arabic: A Case Study. 20th International Unicode Conference. Washington, D.C., 2002. www.tradigital.de/specials/studies/iuc20b.pdf.
8. Salloum, Habeeb. The Odyssey of the Arabic Language and its Script. www.alhewar.com/habeeb_salloum_arabic_language.htm.
9. Zawaydeh, Bushra. The Phonetics and Phonology of Gutturals in Arabic. Ph.D. Dissertation abstract. Indiana University, 1999. <http://linguistlist.org/pubs/diss/browse-diss-action.cfm?DissID=199>.

Бушра Завайдех — заведующий сектором лингвистики в компании Basis Technology.

Доработка локализованных веб-сайтов: анализ

Гарри Маддиман (Gary Muddyman)

Я пишу эту статью, в самый разгар работ по планированию обновления веб-сайта Conversis. Я всегда думал об этом сайте как о процессе, в ходе которого можно позволить свободный полет творческих способностей, которые в итоге превращаются в нечто яркое и прекрасное. Представьте мой ужас, когда я обнаружил, что позабытая еще со школьных времен способность к математике является ключевой составляющей моей работы!

Адаптация уже существующего веб-сайта в корне отличается от создания нового. При создании нового сайта можно не задумываться над такими скучными вещами, как факты. Можно иметь сколько угодно каких угодно мнений — никто не сможет ни доказать их, ни опровергнуть. Существующие сайты имеют аналитические данные, позволяющие узнать, с каких страниц посетители заходят, с каких выходят, на каких задерживаются, с каких совершают покупки и т. д. И эти чертовы факты задвинули мои мнения на второй план! Хуже того — они доказали ошибочность моих мнений трехлетней давности. Я до сих пор не отошел от шока.

Вообще-то, процесс серьезного изучения аналитических данных оказался весьма увлекательным. Как и другие, я подозревал, что мы будем бегло просматривать еженедельные сводки, а затем более детально изучать ежемесячные. Однако эти данные копились у нас три года, прежде чем мы впервые взглянули на них внимательно. Некоторые мифы тут же были развенчаны, а результаты оказались интересными и пугающими в равной мере.

Разбору каждой из наших находок можно было бы посвятить отдельный номер журнала. Однако я попытаюсь дать вам общее представление на основе лишь следующих аналитических показателей:

- географическая и профессиональная принадлежность наших посетителей;
- используемые поисковые запросы;
- эффективность целевых страниц относительно эффективности нашей домашней страницы;
- страницы выхода;
- продолжительность просмотра страниц;
- соотношение новых и постоянных посетителей;
- переходы посетителей по сайту;

- эффективность (или наоборот!) наших поисковых запросов информации и ссылок;
- производительность поисковой системы и эффективность ключевых слов;
- количество загрузок таких ресурсов, как культуральные примечания и языковые кодировки.

Мы занимаемся исследованием и освоением, и ответвлений нашего сайта. Благодаря нашей аналитической информации мы на самом деле можем выявить характер и привычки наших посетителей и проследить, откуда они к нам пришли. Мы проанализировали весь существующий сайт, знаем показатели и назначение каждой его страницы. Мы также собрали отзывы клиентов, персонала и других пользователей.

Обновление сайта имеет несколько ключевых целей, в будущем сайт должен:

- точно отражать мировоззрение и ценности нашей организации;
- представлять собой интерактивный инструмент, а не просто электронный буклет;
- иметь систему навигации, обеспечивающую удобство пользования и простоту поиска нужной информации;
- быть полностью прозрачным;
- быть доступным и легко находимым благодаря эффективной оптимизации для поисковых систем и другим методам;
- отвечать всем техническим параметрам, таким как скорость загрузки, размер страницы и т. п.;
- иметь элегантное оформление;
- иметь содержимое, которое востребовано посетителями, и стать сайтом, на который посетители будут возвращаться;

- быть интересным и информативным, с ясными, но не покровительственными формулировками;
- быть безупречным с лингвистической и культурной точки зрения;
- побуждать к размышлениям на разные темы;
- ясно и убедительно призывать к активности.

Исследуя данные существующего сайта и устанавливая основные принципы, мы можем преуспеть в разработке нового сайта. Однако лучшее — враг хорошего, и внося изменения, нужно держать в голове два момента. Во-первых, некоторые компоненты сайта работают хорошо, и мы хотим их сохранить. Во-вторых, мы уже потратили время, вложили деньги и идеи в увеличение производительности нашей поисковой системы. Мы не хотим вносить никаких изменений, ухудшающих положительное отношение посетителей к нашей поисковой системе.

Так что, держа в уме наши основные цели, мы заботимся о том, чтобы объединить их с уже имеющимися. Я уже говорил, что некоторые части сайта и некоторые страницы прекрасно работают, популярны, и мы хотим их сохранить. Тем не менее, мы знали, что лучше всего начинать с нуля, решить, как можно сделать сайт, и посмотреть, где разместить элементы, которые хотелось бы сохранить.

Начинаем с конца

Жизненно необходимо определить конечную цель веб-сайта. Был заключен и разослан всем заинтересованным сторонам договор об ограничении полномочий. Он точно определял, что именно

мы предлагаем нашим покупателям и чем наши услуги могут им быть полезны.

Основные пункты документа подчеркивали необходимость гарантии последовательности изменений нового сайта. Со стороны компании основные пункты документа касались стилистики языка и способах общения с посетителями и покупателями посредством сайта. Основные пункты компании отражают ее особенности. Важно, чтобы основные пункты одинаково отвечали маркетинговым целям и не мешали внутрикорпоративному обмену информацией, пересылке электронной почты, общению персонала друг с другом и с клиентами. Это позволит избежать возможной путаницы в сообщениях.

Знай свою аудиторию

Главный вопрос, возникающий при внесении изменений в веб-сайт, это определение точного круга адресатов. Кто именно составляет нашу аудиторию? Мы не можем обращаться ко всем сразу, и необходимо выявить наших клиентов. Занимаясь этим анализом, мы установили, что наш веб-сайт должен быть обращен как к частным лицам, так и к корпорациям.

Наша аудитория охватывает широкую сферу профессиональной деятельности, начиная от менеджера по маркетингу и заканчивая инженерами и специалистами по локализации. Наш посыл заключается в том, что мы общаемся с кругом людей, работающих в средних и крупных корпорациях и чей бюджет, время и влияние ограничены. Мы можем помочь им в решении деловых вопросов.

Определяя, люди какой профессии посещают наш веб-сайт, тратя время на то, чтобы понять, где и как наши предлагаемые клиенты ищут информацию, каковы их интересы и мотивации, мы действительно можем понять их нужды. Этот процесс позволяет нам улучшить содержание веб-сайта в соответствии с их потребностями.

Логичность информационного потока

Определив нашу целевую аудиторию, мы направили наши исследования на то, чтобы отразить, насколько Conversis соответствует нуждам каждой группы, выделяя необходимую информацию. Статистика веб-сайта выявила, какая информация наиболее и наименее популярна. Это помогло нам в выборе содержания веб-сайта и потока информации.

Самое главное, что несет наш новый сайт, заключается в том, что мы понимаем проблемы наших клиентов и можем решить их наилучшим способом. Мы осознали, что, поскольку наши посетители располагают малым количеством времени, то заголовки должны привлекать внимание и незамедлительно доносить наше сообщение. Это дало нам возможность отдать предпочтение содержанию, основанному на диалоге с нашими посетителями.

Легко усваиваемое содержание. Теперь, когда структура сайта уже готова, мы отметим, что содержание должно захватывать внимание. Наши заголовки должны бросаться в глаза, а содержание должно быть кратким, деловым и спо-

собным удержать внимание. Важно использовать язык, понятный всем нашим посетителям.

Плавные переходы. На нашем сайте находится много информации. Мы должны быть уверены в том, что информация связна и не перескакивает с одной темы на другую.

Естественное продвижение услуг. Предоставляемые нами услуги (глобализация, интернационализация, локализация и перевод) могут быть взаимосвязаны, и основная цель нашего сайта — провести посетителя по каждой странице, возбуждая интерес.

Понятные сообщения. Мы создаем по одной основной теме на каждой странице, и вся информация должна ей соответствовать. Слишком большое количество информации на странице означает, что ее не будут читать. Долой длинные тексты, которые нужно прокручивать!

Подводные камни. Создав понятное и содержательное сообщение, мы должны убедиться в том, что на нашем новом сайте нет лингвистических, грамматических и культуральных ошибок. Это собственно и есть наша работа!

Минимализм. В добавление к вышесказанному, я после просмотра аналитических данных нашего веб-сайта уверен, что на веб-сайте должна оставаться

только жизненно важная информация, волнующая наших посетителей. Наш сайт будет ясен, краток, информативен и легок в обращении. Везде будет содержаться последовательная информация.

Достижение конкурентного преимущества

В сфере локализации не нужно уделять слишком много внимания тому, что подразумевается под локализацией веб-сайта.

Если содержимое сайта культурально адаптировано, то сайт удобен, прост в использовании и интерактивен для своей целевой аудитории. Критическое значение имеет понимание особенностей каждой культурной группы, к которой вы адресуетесь, до активирования сайта. Я не хочу, чтобы дизайн моего сайта был для всех «на одно лицо». Сайт должен отражать культурный контекст и не просто подвергаться косметической локализации, а претерпевать серьезную культурную переработку в соответствии с пожеланиями заказчика.

Гарри Маддиман работает исполнительным директором и управляющим компании Conversis, Великобритания.

Ближний Восток: устанавливаем деловые связи

Сильвия Ортлиб (*Sylvia Ortlieb*)

Еще до появления карикатур на пророка Мухаммеда, лишь усиливших противоречия между Востоком и Западом, было очевидно: отношения между европейскими и азиатскими странами стоят на шатком фундаменте. И когда культурные и религиозные различия игнорируются, отношения часто рушатся, даже не начавшись. Как бы то ни было, для европейских компаний восточный мир всегда был и остается привлекательным партнером для бизнеса. В этой статье доктор Сильвия Ортлиб, востоковед с более чем 20-летним опытом, раскрывает секреты коммерческого успеха в странах Ближнего Востока.

В Европе коммерческие связи очень часто поддерживаются с помощью одних только телефонных звонков и деловой переписки. В ближневосточных странах ситуация иная, и здесь подобный способ ведения бизнеса едва ли принесет успех. Центральное место в арабской культуре занимают отношения между людьми, где важнейшее значение имеют личные контакты. На первом месте всегда стоит близкое знакомство с деловым парт-

Дубай: между морем и небом



Фото: Сильвия Ортлиб (*Sylvia Ortlieb*)

нером, вопросы же ведения бизнеса — лишь на втором.

Чтобы договориться об условиях контракта, пары писем или телефонных звонков (как к тому привыкли европейцы) совсем недостаточно. Собственно, самая большая ошибка со стороны только что пришедших в регион западных компаний как раз и заключается в попытке установить деловые контакты с помощью одной только электронной переписки. Формально, в больших городах проблем с электронной почтой обычно не бывает, но электронное сообщение с

предложением сотрудничества, скорее всего, будет проигнорировано. Впрочем, связь с ближневосточными партнерами через Интернет станет удобным и эффективным средством поддержания уже налаженных отношений.

Вряд ли личные встречи с партнерами из арабских стран можно заменить чем-то еще. Поэтому если способы установления коммерческих контактов расположить по степени их эффективности, то на первом месте будет личная встреча, на втором — телефонный звонок и на последнем — деловая переписка. Что касается письменного общения, то факс или обычное письмо предпочтительнее электронного. А чтобы ваши письма не шли с черепашной скоростью, попадая к адресату только через несколько недель, настоятельно рекомендуется использовать услуги экспресс-доставки. Также имеет смысл по факсу проинформировать партнера об отправленном ему письме.

В арабском мире общепринято в рамках коммерческих отношений обмениваться частыми визитами. Поэтому, помимо нескольких посещений партнера при знакомстве и налаживании связей, найдите время для регулярных (к примеру, раз в 2–3 месяца) визитов к нему. Вероятно, о первых встречах вы договоритесь заранее, еще до самой поездки в регион.

Планируя встречи с несколькими потенциальными партнерами, оставляйте в промежутках большой запас времени и будьте готовы к тому, что только первая, утренняя, встреча состоится вовремя. Задержки и изменения оговоренных сроков здесь привычное явление. Если на один

день запланировать больше трех встреч, у вас может не остаться времени, чтобы подкорректировать график. Составив слишком плотную программу поездки, вы из-за постоянных вынужденных изменений рискуете сделать даже меньше, чем при более щадящем графике.

Настойчивость — залог успеха

Установив первый контакт с компанией посредством личной встречи с ее представителем (скажем, на торговой ярмарке), вы должны связаться с ним в течение двух-трех дней, чтобы подтвердить свою заинтересованность в развитии деловых отношений.

Нескольких слов по телефону о том, как вы рады знакомству и как вас заинтересовал состоявшийся разговор, вполне достаточно, чтобы напомнить о себе будущему партнеру. Если же, погрузившись в бесчисленные повседневные дела, вы найдете время на звонок только спустя несколько недель, не стоит удивляться, что собеседник едва ли вспомнит ваше имя, не говоря уже об энтузиазме по поводу возможного сотрудничества. В любой ближневосточной стране, от Омана до Марокко, непреложными остаются два главных принципа прочных деловых отношений: постоянное поддержание связи и демонстрация своей заинтересованности.

Помощь в установлении контактов с местными компаниями, которые могут проявить интерес к вашим товарам или услугам, оказывают торговые палаты (ассоциации предпринимателей, отвечающие в том числе за внешние связи) отдельных стран региона. Еще один ва-

риант — участие в делегации, организованной каким-либо авторитетным объединением (таким как Немецко-арабская ассоциация — Deutsch-Arabische Gesellschaft, DAG) или торговой палатой вашей страны. В Германии власти некоторых федеральных земель, например Баварии, предоставляют предпринимателям возможность участвовать в торговых делегациях, в том числе в ближневосточные страны. Такие встречи позволяют наладить прямые контакты с нужными представителями местных официальных и коммерческих структур, а также оценить масштаб будущих совместных проектов и степень возможного участия в них. В плане экономии времени, необходимого на самостоятельный поиск потенциальных партнеров по бизнесу, вариант с участием в торговой делегации подходит как нельзя лучше. На первый взгляд, подобное мероприятие обойдется определенно дороже и потребует больше времени, чем стандартная отправка каталога продукции по почте. Однако в действительности эта стратегия гораздо более эффективна, особенно с точки зрения тех уникальных возможностей, которые дает компетентная помощь со стороны организаторов поездки — не говоря уже об уважении к вам как к полноправному участнику официальной делегации под эгидой известного объединения или даже с руководителем в ранге министра. В странах арабского мира, где в деловых отношениях важнейшую роль играют должностная иерархия и социальный статус, это преимущество трудно переоценить. Конечно, даже путешествуя в составе такой группы, недостаточно просто обмениваться визитными карточ-

ками. После первой встречи проработайте еще раз ее результаты, желательно в виде краткого письменного отчета об уже достигнутых договоренностях, и свяжитесь с новым партнером по телефону, чтобы обсудить дальнейшие шаги. Для организации визита к арабскому партнеру, с которым вы познакомились на торговой ярмарке, можно использовать следующую схему, хорошо зарекомендовавшую себя на практике.

За шесть-восемь недель до планируемой поездки известите вторую сторону и договоритесь о визите (желательно с письменным подтверждением). Примерно за месяц еще раз подтвердите договоренность, показав, с каким нетерпением вы ждете предстоящей встречи. После этого каждые две недели напоминайте о себе телефонным звонком, а в последнюю неделю — каждые два-три дня (по пятницам звонить не следует: в мусульманских странах это официальный выходной день). Необходимости в долгих беседах нет: ваша цель — продемонстрировать неослабевающий интерес и удостовериться, что договоренность все еще в силе. Дело в том, что отмена встречи перед самым проведением — рядовое событие для арабских бизнесменов, особенно из стран Персидского залива.

Дивании

В странах Персидского залива есть еще один способ представить властям свой коммерческий проект. Это так называемые «дивании» — приемы в резиденции шейха. Обычно дивании проходят пять раз в неделю в определенное время, когда шейх разрешает конфлик-

ты между семейными кланами и племенами. Среди других местных и иностранных посетителей вы также можете озвучить свое предложение или просьбу. Мужчины могут присутствовать здесь без предварительного согласования, женщины — только по приглашению шейха. Подробную информацию о времени и месте проведения подобных приемов можно получить в местной торговой палате.

Немецко-арабская ассоциация

Главная цель Немецко-арабской ассоциации — непрерывное развитие и ук-

репление дружеских связей между Германией и ближневосточными странами. Деятельность этого некоммерческого объединения, основанного в Германии в 1966 году, направлена на углубление политических, социально-экономических и научных контактов, а также на расширение культурного обмена между Германией и странами арабского мира.

Сильвия Ортлиб — научный консультант Немецко-арабской ассоциации. Имеет степень доктора философии в области политологии и культурной антропологии, более 20 лет специализируется на востоковедении. Также является генеральным директором консалтинговой фирмы Orient Occident.

Услуги перевода в России: двери для бизнеса открыты

Сергей Гладков

Исторические примеры показывают, что делать долгосрочные экономические прогнозы — занятие неблагодарное. Люди склонны просто экстраполировать результаты прошлого, распространяя их на будущее. Но человеческое общество развивается нелинейно, так что даже ближайшее будущее таит множество сюрпризов. Такие неожиданные факторы недавно совершенно изменили российское общество. Социалистическая система, отвергавшая частную собственность и личную инициативу, прошла через полный экономический хаос 90-х годов и превратилась в рыночную экономику с развитым малым бизнесом, международной торговлей и инвестиционной деятельностью. Сейчас Россия представляет собой привлекательную площадку для людей, не боящихся риска и заинтересованных в огромном рынке.

Серьезными проблемами российской экономики являются бюрократия и коррупция. Российское правительство знает об этом и принимает меры для борьбы с ними. Но, несмотря на это обстоятельство, текущее положение рос-



Фото: Биргит Рафз-Хоффман (Birgit Reiz-Hoffman)

сийской экономики сейчас более благоприятно для внешней торговли и лучше соответствует западным стандартам, чем после октябрьской революции 1917 года. С точки зрения жителя Западной Европы у России еще много недостатков, но она открыта и не враждебна, российская экономика сейчас намного стабильнее, чем раньше, и развивается быстрыми темпами.

Спрос на услуги перевода

Для поддержки такого роста нам сейчас очень необходимы услуги перевода на русский язык (и наоборот, с русского на другие языки). Огромные возможности для иностранного бизнеса и развитие национальной экономики, которым

способствует международная торговля и иностранные инвестиции, означает, что российский рынок переводческих услуг сейчас более благоприятен, чем когда-либо.

До 1990-х годов российские услуги перевода носили культурный, политический или технический характер. Теперь они обслуживают стабильный и развивающийся бизнес во всех отраслях: финансы, предпринимательство, маркетинг и др.

В отличие от расхожего мнения, российская внешняя торговля это гораздо большее, нежели просто экспорт сырья. Доля российского импорта из ЕС составляет значительную часть и быстро растет. Это является основой для развития российского рынка локализации. Рассмотрим ситуацию на этом рынке с точки зрения перспектив предложения и спроса.

Со стороны предложения существует некоторое число известных и зарекомендовавших себя местных поставщиков, тем не менее их число очень мало для масштабов экономики. Это связано с тем фактом, что на российскую отрасль услуг перевода негативно влияет глобализация. В то время как другие национальные поставщики услуг в таких областях, как страхование и банковская деятельность, защищены правительственными мерами, российский рынок услуг перевода не защищен от более опытных и влиятельных международных поставщиков услуг перевода. Возможно, это происходит из-за того, что иностранные компании, пытаясь увеличить свою деятельность в России, охотнее отдадут проекты по переводу и локализации международным постав-

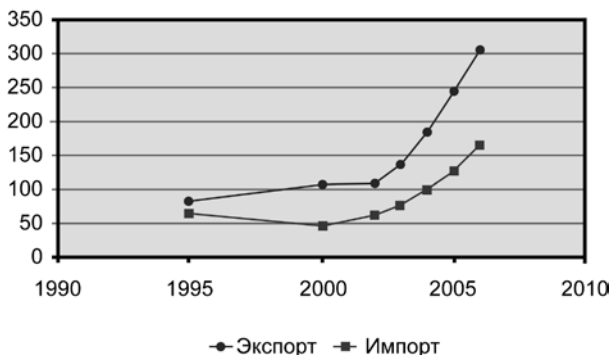
щикам многоязычных услуг перевода, с которыми они работают, нежели станут устанавливать напрямую отношения с российской переводческой компанией.

Международный или местный переводчик?

Считается, что наиболее эффективно централизовать управление многоязыковыми проектами по переводу и передать их одному поставщику. Но в конечном итоге перевод все равно делается носителем языка, проживающим на территории страны, для которой этот перевод предназначен. Это означает, что перевод как таковой осуществляется в России (хотя и сообщество русскоязычных переводчиков за рубежом очень активно). Поэтому многие российские переводческие компании видят гораздо больший рост заказов со стороны поставщиков международных поставщиков многоязычных переводческих услуг, MLV), чем со стороны непосредственных клиентов.

Рост этого бизнеса в значительной степени базируется на сообществе российских переводчиков-фрилансеров. Многие международные поставщики переводческих услуг напрямую работают с российскими фрилансерами. Тем не менее это рискованный способ, т. к. требует значительных накладных расходов, чтобы поддерживать независимых переводчиков в качестве надежных поставщиков, тем более в России. Российские фрилансеры еще не такие опытные, как их западные коллеги, и ситуация пока не меняется. Сейчас из 145 миллионов российских граждан более чем у 40 мил-

Рис. 1. Рост внешнеторговых операций России достиг 34% в 2007 году (источник: Российская федеральная государственная статистическая служба, www.gks.ru). Рост ВВП, превысивший 7%, означает, что внешнеторговые операции и реализация импортируемой продукции на российском рынке увеличит спрос на услуги локализации.



лионов (25%) есть выход в Интернет, и это число быстро растет, приближаясь к показателю развитых стран (около 66%). Чем больше россиян используют Интернет, тем больше появляется российских переводчиков-фрилансеров. Это приведет к появлению разнородной массы независимых переводчиков, которая будет состоять как из людей, профессионально занимающихся переводом, так и из тех, кто только пытается разобраться, является ли перевод той областью, где можно заработать деньги. Следовательно, потребуется значительное время и усилия, чтобы сформировать сеть переводчиков-фрилансеров. Обычно эти усилия предпринимаются только международными поставщиками многоязычных переводческих услуг. Они создают базы переводчиков (как физических лиц, так и небольших фирм) для каждого языка и перепродают их работу глобальным клиентам в многоязыковом пакете. Можно не сомневаться, что маржа тут весьма ве-

лика, иначе огромные усилия по созданию широкой базы переводчиков просто не окупились бы, не говоря уже об огромных операционных расходах больших поставщиков в международном масштабе.

В поисках качества

Интернет снимает многие барьеры. Хорошо это или плохо — зависит от того, с какой стороны посмотреть. Сейчас гораздо проще найти удаленного

поставщика услуг, и это выравнивает цены в структуре цепи поставщиков. Хотя есть определенный уровень, ниже которого не рекомендуется снижаться иностранной компании. Даже развитым международным поставщикам многоязычных переводов не следует полностью полагаться на местных русских переводчиков-фрилансеров. Гораздо лучше работать с известными российскими компаниями, предлагающими переводы на один язык, или (что еще лучше) с российскими компаниями, которые могут гордо заявить, что они региональные (СНГ) или даже глобальные поставщики многоязычных переводов. Посмотрев в российском справочнике «Желтые страницы» раздел переводческих услуг, вы найдете больше 160 переводческих компаний, однако 140 из них уже не работают или представлены одним человеком и его адресом электронной почты. Другие проблемы при работе исключительно с фрилансера-

ми — это недостаток коммуникационных навыков, необходимой культуры делового общения и этики, высокие риски, а также более низкая надежность и производительность. Это естественно, ведь у фрилансеров часто нет налаженных операций по ведению бизнеса, необходимого разнообразия прикладных программ, возможностей для быстрого выполнения больших объемов перевода. Последняя проблема часто встречается среди небольших поставщиков: существует около 15 активных, способных и имеющих хорошую репутацию поставщиков услуг в России, с которыми можно спокойно работать, и они всегда перегружены работой. Также необходимо отметить, что сегодня основной проблемой местных поставщиков в России является не избыток работы, а стремительно растущие затраты на рабочую силу, аренду и другие операционные расходы. За последние десять лет средний заработок в России увеличился в десять (!) раз. Несмотря на эти изменения, они не относятся к местным поставщикам услуг, следовательно, повышение заработной платы не отразится на цене при заключении сделки.

Локализация — это больше, чем просто перевод

Есть ли место локализации среди услуг перевода в стране с таким экономическим ростом? Мы находимся в зоне риска не полностью развитого рынка услуг, где угрозы ненадлежащего качества услуг выше, чем на развитом рынке. Это еще одно соображение, по которому многие иностранные клиенты работают либо с иностранными

поставщиками многоязычных переводческих услуг, либо с лучшими местными или региональными поставщиками услуг перевода. Таким образом, одноязычные фирмы-переводчики снова возвращаются в бизнес.

Упомянув слово «перевод» в этой статье, я подразумеваю локализацию. Культурная адаптация, адаптация к местному законодательству и практике ведения бизнеса, консультационные и маркетинговые услуги, учитывающие особенности отдельной страны, — это как раз то, что необходимо компаниям, которые осваивают российский рынок. Обычно западные компании стараются взаимодействовать с крупными поставщиками консультационных услуг, чтобы сразу позаботиться о решении полного спектра задач. Однако часто переводческие компании могут выполнить то же самое за гораздо меньшую цену. Посмотрите весь спектр услуг бюро переводов и, возможно, вы обнаружите, что их услуги не ограничиваются только переводом. Они могут включать верстку печатных изданий, копирайтинг, перевод юридической документации и т. д.

Показатель качества

Наконец, обязательно следует принимать во внимание, что российский рынок очень чувствителен к фактору языка. Привлечет ли внимание ваш продукт, в значительной степени зависит от качества перевода маркетинговых материалов и описаний продуктов на русский язык. Формального выполнения требований по переводу будет недостаточно. Как только дело коснется правильности

употребления языка, которая зависит от отрасли, вы легко можете оказаться в ситуации, когда местный рецензент сочтет ваш перевод «неприемлемым». В России уровень восприимчивости к качеству родного языка почти такой же, как у французов, и выше, чем у немцев.

Рынок экономических возможностей

Для компании, которая собирается расширять свое присутствие на российском рынке и предвидит рост объемов перевода на русский язык, можно сделать следующее заключение.

В данный момент Россия является рынком экономических возможностей, и эта тенденция будет сохраняться еще лет десять. Многое еще не разработано на этой территории, и с выходом на рынок будет открываться все больше потенциальных возможностей. Ведь вы не хотите упустить шанс завоевать свою долю на рынке? Для этого необходимы локализованные продукты и хороший русский язык, чтобы донести маркетинговое послание до потребителей и обеспечить гибкую поддержку.

Переводам на русский язык надо уделять особое внимание, их нужно поручать известным поставщикам с хорошей репутацией. Найдите крупного местного поставщика услуг перевода, который об-

ладает необходимыми возможностями, с хорошей репутацией и заслуживающим уважения послужным списком, а также необходимым программным обеспечением и возможностями для обмена большими объемами данных. Будьте готовы к тому, что затраты будут как в Восточной Европе, а иногда и выше.

Хорошо, если поставщик услуг перевода может предложить дополнительные услуги по верстке материалов, копирайтингу, написанию материалов, созданию мультимедийных продуктов, юридическому переводу, печати и т. д. Это поможет вам сократить издержки по сравнению с услугами специализированных консультационных компаний, которые часто под брэндом дорогих консультационных услуг совершают достаточно простые операции.

Русский язык вернулся в деловую практику. Вы должны уделять ему постоянное внимание, чтобы достичь своих целей на этом огромном рынке, который занимает восьмую часть суши и седьмую строчку в рейтинге ВВП среди двадцати лидирующих стран.

Сергей Gladkov работает в отрасли локализации больше 17 лет. Он занимал разные должности в российских компаниях и на протяжении 14 лет является президентом Logrus International Corporation.

Порочный круг (отрывок)

Майк Кэри (Mike Carey)

Палочка фимиама горела ярко-оранжевым пламенем, источая аромат *Cannabis sativa**. В субтропиках дикая конопля растет целыми полями: идешь по такому, и высокие — по пояс — растения ласкают длинными тонкими листиками, словно пальцами. А вот в Лондоне она чаще всего встречается в виде липких черных комочков анаши и никакого умиления не вызывает.

Струйки дыма лениво расползались по просторному помещению склада, сладковатый запах впивывался в толстый слой затхлой пыли. Сквозь мрачную дымку сержант Гари Колдвуд взглянул на меня с откровенной враждебностью. Склад располагался посреди Эджвер-роуд, на нищей окраине старого промышленного района и, судя по битому стеклу снаружи и бесконечным рядам свободных отсеков внутри, пустовал уже несколько лет. Однако Колдвуд пригласил меня присоединиться к нему и нескольким облаченным в форму коллегам для официально санкционированного обыска, что в очередной раз доказывало: первое впечатление обманчиво.

— Ну что, Кастор, закончили дурака валять? — раздраженно отогнав от лица дым, поинтересовался сержант. Трудно сказать, такт и дипломатия у него от

природы или в полицейской академии читают спецкурс.

— Почти, — холодно кивнул я, — еще раз десять повторю мантру, и все.

Представьте себе: субботний вечер, проблем более чем достаточно... Когда звонят из столичной полиции, я никогда не отказываю, потому что платят вовремя и наличными, но ведь это не значит, что подобные вызовы должны мне нравиться. И все-таки умение преподнести товар лицом никогда не мешает. «Смотрите, мальчики, — пытаюсь внушить им я, — это же настоящее волшебство! А как иначе, тут ведь и дым, и зеркала».

Колдвуд — единственный из копов, кто разгадал мой коварный замысел. Наверное, поэтому мы с ним и поладили: не могу не уважать человека, который способен почувствовать липу на фоне фимиама.

Но сегодня он был не в духе. Тело на складе обнаружить не удалось, а значит, расследование не продвинулось ни на йоту. То ли их подозреваемый пустился в бега, то ли это убийство, которое, в свою очередь, могло означать как новые улики и версии, так и то, что шесть месяцев тайного наблюдения дымком фимиама вылетели в трубу. Поэтому Колдвуд желал немедленно получить ответы и был куда нетерпимее обычного к моему маленькому спектаклю.

* *Cannabis sativa* (лат.) — конопля посевная.

Я бормотал собственные вариации от *mani padme om** , когда сержант пнул мой каблук тяжелым ботинком, какие носят все служащие столичной полиции. Звук получился что надо! Хорошо хоть я сидел, прижав ноги к груди, — все могло закончиться куда хуже.

— Кастор, только скажите, вы что-нибудь видите? — потребовал Колдвуд. — А потом бормочите, сколько душе угодно.

Я медленно поднялся, настолько медленно, что Колдвуд потерял терпение и отошел посмотреть, не удалось ли судмедэкспертам выжать отпечатки пальцев из обшарпанных столов, что стояли в дальнем конце помещения. Сержант испытывал явное недовольство: это недвусмысленно читалось по нижней губе, неожиданно ставшей самой заметной частью угловатого лица, чем-то напоминающего Дика Трейси** (если бы у Дика Трейси были сросшиеся брови и шершавая кожа). Жесты тоже самоочевидные: после очередного хлопка или тычка, которыми обильно сопровождались приказы, правая рука неизменно ложилась на невидимую под светлой кожаной курткой наплечную кобуру, будто проверяя, на месте ли она. Колдвуда совсем недавно перевели в вооруженный отряд быстрого реагирования, и было видно, что новизна еще не приелась.

Стараясь не шуметь, я сделал несколько шагов в противоположную от

* *Om mani padme om* — вариант написания буддийской мантры *Om mani padme hum*; один из возможных переводов с санскрита: «драгоценный камень в лотосе».

** Дик Трейси — полицейский сыщик, герой американских комиксов и кинофильмов.

судмедэкспертов сторону, к входной двери, чувствуя на себе любопытные взгляды пешек-констеблей, которых выстроили по периметру склада. Колдвуд знаком с методом моей работы и относится к нему снисходительно, а вот эти парни явно считают меня кем-то вроде клоуна. Не обращая на них внимания, я заглянул за стоящие вдоль стены шкафчики, постучал по пробковой доске объявлений — ворох пыльных счетов на ней напоминал убогий, поеденный молью мех — и приподнял календари с загорелыми красотками, чтобы взглянуть на шлакобетонный блок, который они прикрывали. К сожалению, ничего: ни потайной двери, ни встроенного сейфа, ни даже полустертых граффити.

В растерянности я опустил глаза вниз. Так, пол во всем складе голый, а возле шкафчиков и перед пробковой доской — квадрат драного красного линолеума. Кричаще яркая расцветка напоминала о культуре хиппи и эпохе семидесятых. Настоящий ретро-шик! Если только этот линолеум не лежит здесь с тех самых пор... На толстом слое пыли разводы, значит, линолеум совсем недавно сдвигали. Для проверки я топнул каблуком — бетонный пол ответил глухим: *бум!*

— Колдвуд! — обернувшись, позвал я.

То ли в моем голосе звенела тревога, то ли «бум!» эхом раскатилось по всему складу, но сержант буквально через секунду оказался рядом.

— В чем дело? — с подозрением спросил он.

— Здесь что-то есть, — показывая на красный квадрат линолеума, сказал я. — Может, подвал?

Глаза Колдвуда сузились.

— На плане никакого подвала нет, — он жестом подозвал двоих копов, которые прибежали чуть ли не галопом. — Поднимите! — ткнув пальцем в линолеум, велел он.

Сначала пришлось отодвинуть шкафчики, а, поскольку они были полными, это оказалось непросто. Я бы помог, да не хотелось разговоров на тему «не суйся не в свое дело». Сам линолеум отделился легко, словно шелуха с гороха, и, увидев под ним люк, Колдвуд негромко выругался. Понятно: столь важную деталь следовало обнаружить не мне, а его ребятам.

Люк квадратный, стороной полтора метра, причем три стороны вплотную прилегают к полу, а четвертая примерно на сантиметр утоплена в бетон. Однако работал тут явно профессионал: крышка люка подогнана так тщательно, что на линолеуме не отпечатались никаких контуров. Слева ромбовидная замочная скважина, а в глубине паз не расширяется, значит, передо мной сейфовый замок «Сарджент энд Гринлиф». Вскрыть такой — не самое простое занятие.

Однако Колдвуд и пробовать не стал, а просто послал своих подопечных за ломиками. Долгая подготовка, несколько неудачных попыток, град осколков... Замок, наконец, удалось выломать, а потом с большим трудом отогнуть язычок. Корпус отклонился от люка градусов на тридцать, вокруг угловых шурупов — обломки древесины; боже, это не замок, а часовой, которого враги обошли, но не победили. Выполпив приказ, копы почтительно отступили, чтобы сержант мог лично открыть

люк. Колдвуду пришлось постараться, потому что крышка оказалась сантиметров пять толщиной.

Внутри углубление сантиметров в тридцать, разделенное фанерными перегородками на четыре равные части. Три из них заполнены коричневыми бумажными пакетиками, похожими на те, в каких «Тейт и Лайл» продают сахар, в четвертом — большей частью черные конверты с DVD-дисками, а в самом углу два блокнота. На верхнем толстым маркером написаны два слова: «Приход то-вара», а другого я просто не видел.

По сигналу детектив-сержанта стражи порядка, надев резиновые перчатки, аккуратно вытащили один из пакетиков и оба блокнота. Довольные, словно дети на Рождество, они положили их на стол. Колдвуд сверлил меня взглядом, недвусмысленно говорящим: «Все, хватит ходить вокруг да около! Хочу знать, что происходит».

Того же самого хотелось и мне. Я ведь не транжирю свой талант перед кем попало, особенно перед кем попало в погонах и форме, а, оказавшись в замешательстве, веду себя уклончиво, пока не разберусь, что к чему. Вот и сейчас вместо ответа я задал детектив-сержанту встречный вопрос.

— Ваш подозреваемый ростом под метр восемьдесят пять, плотный, рыже-волосый, носил слаксы «Армани» и куртку цвета хаки, ну, такую вычурную, без воротника?

Колдвуд издал странный гортанный звук: умеи он смеяться, я бы назвал это смехом.

— Да, правильно! А теперь хорош играть в Нострадамуса, скажите, где он!

— Сначала скажите, кто он! — парировал я.

— Черта с два! Кастор, вы гражданский консультант, вот и выполняйте свою работу, а в расследование не лезьте!

Я терпеливо ждал. С детектив-сержантом Колдвудом мы выезжали на дело уже в пятый или шестой раз, поэтому успели притереться и выработать определенный порядок.

Однако в тот день он был не в духе, отсюда попытка привести меня к воде и насильно напоить.

— Я могу арестовать вас за то, что скрываете важные улики и мешаете ходу следствия, — мрачно заявил он.

— Конечно, можете, — согласился я. — Только сначала докажите, что эти улики у меня есть.

Повисла короткая пауза. Колдвуд шумно выдохнул.

— Его зовут Лесли Шихан, — апатичным, бесцветным голосом начал сержант. — Наш друг торгует всеми существующими наркотиками, а в качестве хобби еще и казарменным порно. Предполагаю, на дисках именно оно. Шихан чуть важнее «мулов» и уличных дилеров, зато над ним стоит некто по имени Робин Поли, которого нам очень хотелось бы накрыть. Именно для этого последние шесть месяцев мы следили за Шиханом, надеясь сделать его подсадной уткой. Лет десять назад он с нами сотрудничал: на него хотели повесить сговор о совершении тяжкого преступления, а мы помогли ему отделаться легким испугом. Согласился стучать однажды, значит, согласится снова: во второй раз всегда проще... Вот только Шихан исчез и, думаю, Поли каким-то образом узнал о наших планах.

— Стукачом-информатором Шихан больше не будет, — с полной уверенностью проговорил я.

Колдвуд чуть не задохнулся от гнева.

— Кастор, да кто вы такой, чтобы иметь собственное мнение о... — Сержант осекся, и через секунду, осознав смысл моих слов, с горечью пробормотал: — Мать твою!

Он явно собирался добавить что-то столь же краткое и выразительное, когда его окликнул один из лабораторных крысенышей.

— Детектив-сержант!

Тут же нацепив маску бесстрастности, Колдвуд обернулся. Нужно владеть собой, а воображение, подобно личному оружию, лучше держать в кобуре — именно так полагается хорошим копам.

— Это героин, — с чопорной официальностью объявил эксперт. — Практически неразбавленный: девяносто пять-девяносто шесть процентов.

Коротко кивнув, сержант снова посмотрел на меня.

— Значит, если я понял правильно, Шихан где-то здесь?

— Угу, — буркнул я, однако, дабы не сеять ложные надежды, решил объяснить, что к чему. — Здесь его призрак, но это не значит, что и тело тоже. Я ведь уже рассказывал, как такое бывает.

— Мне нужно его увидеть, — проговорил Колдвуд.

Я кивнул: ясно, как же иначе.

Опустив руку во внутренний карман шинели, я достал вистл*. Вообще-

* Вистл (тинвистл) — кельтский музыкальный инструмент, жестяная диагональная флейта. Очень популярен в Ирландии и во всей Европе.

то предпочитаю «Кларк ориджинал-ре», но увлекательное приключение на борту яхты, случившееся за пару месяцев до описываемых событий, на время оставило меня без любимого инструмента. Милая яхта называлась «Мерседес», но если вы представили Хенлейскую регату, то, боюсь, немного ошиблись. «Гибель Геспера» Лонгфелло или даже «Легучий голландец» Вагнера куда больше соответствуют духу той незабываемой ночи. Так или иначе, в результате пришлось купить ядовито-зеленый «Свитон». Он пока не слушался так же беспрекословно, как старый «Ориджинал», да и выглядел странновато. Впрочем, всему свое время. Дайте год-другой и мы, скорее всего, станем неразлучной парочкой.

Я поднес вистл к губам и, настраиваясь на нужный лад, сыграл соль-до-ля. Даже не поднимая головы, чувствовал, что глаза всех собравшихся устремлены на меня: бесстрастные у Колдвуда, горящие живейшим интересом у большинства остальных, а у одного из констеблей отчего-то больные.

Основная проблема моих действий в том, что «действенными» они оказываются далеко не всегда, в лучшем случае — расклад пятьдесят на пятьдесят. В рациональном мировоззрении присутствует некий блок, мешающий воспринимать то, что противоречит его устоям: например, видеть и слышать русалок, летающих свиней, призраков. В среднем каждый третий не способен хоть как-то контактировать с мертвыми, хотя эта цифра сильно зависит от настроения и конкретной ситуации, а среди представителей определенных профессий «слепоглухих» абсолютное

большинство. Если составить список, полицейские и научные работники наверняка будут лидировать.

Первые ноты я взял, еще толком не понимая, что именно сыграю. Могла сложиться не мелодия, а скорее грубый остов, атональная ритмическая фигура, слабо соответствующая обычным представлениям о музыке. Однако на этот раз получилась вполне осмысленная и узнаваемая песня Мики Хинсона «Когда затонул линкор «Техас». Хинсона я слышал вживую в одном из баров Хаммерсмита и был по-настоящему очарован вкрадчивой хрипотцой его голоса и чеканными рифмами тексточки. Но, если честно, и то, и другое являлось вторичным: я влюбился в само название песни.

Сначала казалось, ничего не происходит, хотя, в принципе, ничего особенного и не должно было произойти. Однако смею надеяться, для Колдвуда все выглядело несколько иначе. Заканчивая первый куплет, я услышал, как один из застывших у стола экспертов судорожно вздохнул. Второй испуганно вскрикнул: понятно, заунывная мелодия блестяще выполнила свою задачу.

Все они показывали на фигуру мужчины, возвышающуюся из тьмы квадратного тайника, еще недавно скрытого люком. Я-то видел ее с самого начала, а вот ребята Колдвуда проходили и мимо, и насквозь — ни благоговейного страха, ни дрожи, ни судорожных молитв. Вывод напрашивался сам собой: кроме меня ее никто не замечает.

Музыка все изменила. Мелодия, сыгранная в нужное время, в нужном месте и в нужном темпе воплотила мои представления об этом призраке. Донести ее

до слушателей — что портрет нарисовать. Вот он, мой талант: не просто видеть, а воспринимать особым чувством, на девять десятых состоящим из музыкального слуха и на одну десятую — из того, что иначе, как «неизвестное», не назовешь. Посредством музыки я постигаю глубинную суть призраков, что впоследствии открывает передо мной широкие перспективы. Например, как я относительно недавно и с блеском убедился, можно создавать образы, которые видят другие люди.

Итак, песня Мики Хинсона вывела призрак на орбиту восприятия Колдвуда и его ребят, другими словами, на их глазах призрак материализовался буквально ниоткуда. Копы разинули рты, а судмедэксперты испуганно притихли: прямо перед ними расправляли крылья предрассудки и абсурд. Колдвуд оказался куда прагматичнее: не теряя времени, подошел и начал изучать призрак, взиравший на него печальными глазами.

Вне сомнений, Лесли Шихан умер совсем недавно и еще не привык к новому состоянию. На склад его дух вернулся, потому что это место притягивало сильнее других или же здесь наступила смерть — так или иначе, материализация являлась верхом его возможностей на тот момент. Жизнь текла мимо него, потому что призрачное тело было не в состоянии ни контактировать с физическими объектами, ни более-менее сносно выполнять указания призрачного разума. Некоторые духи проводят вечность, отчаянно пытаясь воссоздать обстоятельства гибели, другие, подобно Шихану, замирают, раздавленные неизбежным фактом собственной смертности.

На определенном уровне Шихан чувствовал наше присутствие: его взгляд двигался за Колдвудом, присевшим на корточки, чтобы лучше рассмотреть какую-то интересную деталь. Однако Лесли будто примерз к месту, и даже если испытывал желание передвинуться, не мог ни выразить его, ни воплотить.

Сержант показал на жгут, повязанный вокруг предплечья Шихана.

— Он колелся, — раздраженно проговорил Колдвуд. — Ублюдок накачался героином! Господи, ну разве нельзя было немного подождать с передозом?

— Мне сначала тоже так казалось, но если подойдете сзади, думаю, ваш диагноз изменится.

Колдвуд одарил меня еще одним выразительным взглядом, но совету все-таки последовал и с любопытством взглянул на затылок Шихана, точнее, на место, где он когда-то был, а сейчас практически отсутствовал. Как только сержант исчез из виду, призрак Лесли Шихана утратил к нему интерес: он поднял руки и смотрел на них в полном замешательстве, будто вспоминая, куда дел ключи от машины.

— Вы, конечно, эксперт, но, осмелюсь предположить, что пистолет приставили к виску над ухом, и пуля прошла немного под углом. Если бы стреляли сзади, выходное отверстие оказалось бы на лице.

— Пули не было, а пистолет использовали не обычный, а пневматический с ударным выдвигающимся стержнем, как на скотобойне... Видите, левая сторона черепа примята, кости почти все в ране. Пулевое ранение выглядит иначе. Эй,

если наблюдаешь, такое взыскание наложи — вовек не забудешь!

Последняя фраза адресовалась не мне, а копу, который и раньше казался слегка нездоров. С места, где он стоял, открывался прекрасный обзор на весьма деликатные части тела Шихана — те, что по идее должны прикрываться черепной коробкой. Судя по всему, зрелище копу не нравилось: дождавшись кивка Колдвуда, он бросился к двери.

Отпустив беднягу, сержант сосредоточился на мне.

— Где тело? — потребовал он. — В смысле, материальное? Где нам его искать?

— Не имею ни малейшего понятия, — честно ответил я. — Можете спросить сами, Шихан вас видит. Кстати, он увидел вас куда раньше, чем вы его.

— Но вы же эксперт! — ловко подначил меня Колдвуд.

— Изгоняющий нечисть — это одно, а детектив — совсем другое, — умело отбил я. — У меня нет значка, который можно сунуть под нос, да и вообще, вызывать мертвеца на откровение — задача не из легких, но если оставите меня с ним наедине, я постараюсь. При свидетелях даже попробовать не буду.

Сержант задумался и ответил не сразу.

— Ладно, — буркнул он, но тут же предостерегающе поднял указательный палец. — Тронете улики — всю душу вытрясу, понятно, Кастор?

— Мне наркотики не нужны, — ответил я. — От мертвецов кайф ловлю.

Пробормотав какое-то богохульство, Колдвуд вывел своих людей со склада. Не успели уйти, стало так спокойно!

Я решил сделать паузу, пропитаться настроением и лишь потом браться за мастера Шихана. Вистл я спрятал в потайной карман, специально пришитый к подкладке шинели (да, мне нравятся шинели в стиле русских белогвардейцев, потому что позволяют скрыть множество грехов), нащупал в соседнем серебряную флягу с невероятно терпким греческим бренди, сделал глоток — и божественный напиток разбежался по телу, словно пламя по ветхому зданию. Неправильно, совсем неправильно, но в подобные моменты алкоголь придает сил и помогает удержаться на плаву.

Второй глоток обжег десны и превратил кровь в раскаленную лаву, а я, собираясь с мыслями, разглядывал календари. Обычное мягкое порно: какая-то Эбби, какая-то Сюзи... По словам Колдвуда, Шихан предпочитал материал попикантнее. Что же, плотским утехам теперь конец. Почти десять лет я занимаюсь изгнанием нечисти и, хотя о загробной жизни знаю совсем немного, одно могу сказать точно: секса там нет.

Итак, ждать больше нечего: память Шихана наверняка пострадала не меньше, чем затылок, так что бравых ребят Колдвуда он уже забыл. Спрятав флягу в карман, я подошел туда, где стоял призрак. Хм, стоял... Ноги сантиметрах в пяти над коричневыми пакетиками, то есть примерно на уровне пола. Подобно гипнозу, смерть выявляет глубинные инстинкты — Лесли Шихан сторожил свой тайник.

— Так, — непринужденно начал я, — значит, вы умерли. Ну и как оно?

Глаза Шихана метнулись ко мне, но, увы, ненадолго. Концентрация вни-

мания у него нулевая, что, пожалуй, неудивительно.

— Наверное, шок пережили, — не унимался я. — В одну секунду все шло своим чередом, и вдруг этот парень хватает вас, тащит в подворотню, а потом ба-бах! — и солнце слепит глаза, но уже с другой стороны, через дыру в затылке.

Шихан нахмурился и правой рукой сделал какой-то невнятный жест. Бледные губы зашевелились.

— Небось, не сразу поняли, что случилось, — сочувственно продолжал я. — Сначала думали: «Боль можно вытерпеть, главное, жив остался». Время шло, и в душу начали закрадываться сомнения: «Почему я до сих пор на этом месте? Как здесь оказался? Что делать дальше?» А проблема, дружище, в том, что ничего уже не поделаешь, ибо это — привилегия живых. Мертвым... Да, мертвым остается лишь смотреть.

Глаза Шихана расширились. Трудно сказать, проникли ли мои слова сквозь броню, тонкую дымку воспоминаний, или что там у призраков вместо рассудка. Его руки снова дернулись, и я услышал шепот, чуть слышный, как шелест ветра в траве.

— Пол... Пол...

От мертвых многого не добьешься: обычно себя жалеют, и язык не поворачивается их за это упрекать. Небеса чаще всего воспринимаются как единение с Господом и восхваление его Божественной силы — такое за пару часов любого утомит, не говоря уже о целой вечности. С другой стороны, этот парень торговал дурью, казарменной порнухой и неизвестно чем еще, так что сочувствие лучше умерить и использовать для других целей.

— Да уж, ситуация дерьмовая, — задумчиво проговорил я. — Какой-то ублюдок прикончил вас, Шихан, жизнь отнял. Тут даже в ад поверишь, только из желания представить, как он в нем горит!

— Пол... Пол... Пол...

— Да, это мы уже проходили.

— Поли... — чуть слышно шепнул призрак Шихана, но у меня лисьи уши, и я пытаюсь ловить звуки абсолютно на всех частотах.

— Поли, — повторил я и отвернулся. Шихана сейчас лучше не отвлекать: по всей видимости, дефицит внимания с каждой секундой будет все острее. — Значит, это Поли вас прикончил? Вот и верь после такого друзьям! Ну как: мучились от боли, или все прошло быстро и незаметно?

Повисла долгая пауза, а затем раздался едва слышный шелест:

— Б-б-больно... Он с-с-сделал больно...

— А где это случилось, у вас в квартире? — допытывался я, стараясь сохранить тон нейтральным, так что, боюсь, со стороны казалось, будто мне невыносимо скучно. — Он позвонил в дверь, а потом, бац! — и вы умерли? Или встреча произошла где-то в городе?

На этот раз пауза тянулась еще дольше, а я не спешил ее прерывать, чувствуя: она может принести результат.

— Бронза, — наконец ответил Шихан, — бро-о-нза... — Странно, но шепот отчасти напоминал зависший в воздухе стон, растянутый до предела, в котором на месте басов звучали дисканты — почему-то мертвым трудно даются низкие ноты. — Забери...

Через секунду воцарилась другая тишина, и, оборачиваясь, я уже знал, что увижу: Шихан исчез.

Разговор сильно его истощил, и призрак рассеялся на отдельные танцующие в воздухе пылинки: ни материи, ни энергии — ни уловить, ни оценить, ни сконцентрировать. Деваться ему больше некуда, значит, призрак вернется. Но случится это нескоро.

Я шагнул к двери и оказался на узком асфальтовом перешейке, отделявшем склад от улицы. Возле здания всего несколько машин: «примера» Колдвуда, наверняка указанная в налоговых вычетах, и три стандартных полицейских фургона. Сам сержант стоял неподалеку и с кем-то беседовал по сотовому. Копы в форме и эксперты в белых халатах разбились на две группы и, подобно рабочим муравьям, обменивались феромонами. С севера дул прохладный ветерок, но хотя бы дождь перестал. За топорными многоэтажками Колиндиплейн садилось солнце, и тяжелая масса стальных туч плыла по небу, словно вода в сточную канаву.

Закончив разговор, Колдвуд закрыл сотовый и подошел ко мне.

— Ну, как? — Судя по тону, он не ждал от меня ровным счетом ничего, таким образом, застраховав себя от разочарования.

— Шихан назвал Поли, — ответил я, и в изумлении брови сержанта взлетели к самым корням волос. — По крайней мере, мне так показалось. А когда я спросил про место гибели, ответил что-то вроде «бронзу заberi».

«Брондзбери, — перевел на нормальный язык Колдвуд. — Точнее, «Автосер-

вис Брондзбери». Мать твою, неужели подфартило? Если тело до сих пор там... — Он уже спешил к «примере», на ходу набирая номер. Копы тут же подняли на него глаза в ожидании указаний — такая помесь флегматичности и подобострастия встречается лишь у тех, кто носит форму, — но сержант полностью сосредоточился на телефонном разговоре.

— Автомастерская в Брондзбери-парке! — рявкнул он. — Отправляйтесь туда немедленно! Да, да, считай, что ордер есть... Нет, ждать не стоит. Окружите здание: никого не впускать и не выпускать!

— Значит, новости хорошие? — поинтересовался я у Колдвуда, распахнувшего дверцу машины. Скользя на водительское место, тот удостоил меня буквально миллисекундным взглядом.

— Автосервис зарегистрирован на имя Робина Поли, — криво улыбнулся он. — Мотив сомнений не вызывает, так что, если получим ордер на арест и найдем тело, можно будет провести рейд по остальным его точкам. Наконец-то с нуля сдвинемся! — Колдвуд перевел взгляд на стоящего за мной констебля — того самого, которого замутило при виде мозгов Шихана. — Маккей, запишите показания Кастора и отправьте факсом детектив-констеблю Теннанту на Люк-стрит.

Окно автомобиля бесшумно закрылось, так что ответа не понадобилось. В следующую секунду Колдвуд умчался прочь, оставив после себя слабый запах паленой резины.

Давать показания — все равно, что добровольно подвергнуться новым оскорблениям, но разве от такого приглас-

шения откажешься? Констебль Маккей тщательно, без единого сокращения зафиксировал мой подробный рассказ о событиях вечера, завершившийся описанием беседы с призраком Лесли Шихана, проведенной мной в ранге официально-консультанта по вопросам изгнания нечисти. Либо Маккей пытался сгладить недостаток профессионального хладнокровия, свидетелем которого я невольно стал, либо медленно соображал. В любом случае, он опрашивал меня с такой методичностью и сводящей с ума неспешностью, что, думаю, забей я констебля его же блокнотом, убийство сочли бы оправданным.

Писал он тоже медленно, даже самые короткие фразы приходилось повторять несколько раз. В общем, как мне показалось, констебль Маккей имел все необходимое, чтобы сделать прекрасную карьеру в полиции.

Наблюдательность его тоже не подвела: через некоторое время констебль почувствовал, что я теряю терпение. В моем голосе (когда в третий или четвертый раз повторял какую-то мелочь, к примеру, где именно я стоял, когда задал призраку тот или иной вопрос) наверняка сквозило раздражение.

— Вы куда-то спешите? — недовольно поинтересовался Маккей.

— Да, спешу.

— Понятно... Что, она из пылких и горячих, да? — Он одарил меня похотливо-непристойным взглядом, который копам и рядовым в армии, похоже, выдают вместе с тяжелыми ботинками.

Увы, мое настроение к скабрёзным шуткам не располагало.

— Это не «она», а «он». Одержимый демоном психопат, температура тела которого на тринадцать градусов превышает стандартные тридцать шесть и шесть. Так что да, можно с уверенностью сказать: он пылкий и горячий.

Отложив блокнот, Маккей обжег меня подозрительным взглядом: в разговоре намечалось какое-то изменение, и оно ему не нравилось.

— Сейчас вы можете быть свободны, — сурово объявил он. — Полагаю, сержант Колдвуд в ближайшее время захочет с вами побеседовать, так что будьте на связи, договорились?

— Договорились, каналы астральной связи обещаю держать открытыми.

— Что? — Смутная тревога на лице констебля сменилась откровенным беспокойством.

— Пустяки, забудьте, — бросил я и зашагал прочь. Маккей не виноват, что субботний вечер не сулил мне ничего хорошего. Винить следовало лишь себя самого, но разве от этого легче?

В выходные нужно избавляться от накопившегося за неделю стресса и набираться сил для борьбы с невзгодами и лишениями, которые ждут в будущем. Увы, только не мне и не сегодня, потому что по сравнению с местом, куда предстояло ехать, забытый богом склад казался сущим раем.

Mike Carey (UK), «Vicious circle».

Перевод с англ. Ахмеровой Аллы.

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