

Профессиональный

ПЕРЕВОД

и управление информацией

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

№ 3 (26) март 2009

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

Инструменты и технологии

Конец традиционного перевода?

Управление

Подходы к управлению проектами
по локализации

Завоевываем иностранные рынки с помощью
обратной локализации

Ваш проект затягивается!

Представляете, во что это обойдется?

Вокруг света

Основы геокультурной грамотности

Страсти по-итальянски

Трибуна переводчика

Индивидуальный переводчик:
сам себе бизнесмен?

3

март 2009

Содержание

ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

- 3** Конец традиционного перевода? *Джон Юнкер*
7 Технология DITA и процесс локализации *Роберт Д. Андерсен*

УПРАВЛЕНИЕ

- 15** Подходы к управлению проектами по локализации
Тина Каргайл и Эрин Ванг
- 20** Подготовка химической продукции к выходу на международный рынок
Эйдан Коллинз
- 23** Завоевываем иностранные рынки с помощью обратной локализации
Джон Фрейвальдс
- 28** Интернационализация: единство противоположностей *Адам Эснес*
- 31** Ваш проект затягивается! Представляете, во что это обойдется?
Адам Эснес

КОММЕНТАРИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

- 35** Ответ на экономические вызовы *Адам Эснес*
39 ЮНЕСКО выпускает руководства к стратегиям по работе
с терминологией *Герхард Будин и Кристиан Галински*

ВОКРУГ СВЕТА

- 43** Основы геокультурной грамотности *Том Эдвардс*
48 Страсти по-итальянски *Джон Фрейвальдс*

ТРИБУНА ПЕРЕВОДЧИКА

- 52** Индивидуальный переводчик: сам себе бизнесмен? *Аннет Хемера*

ИЗ-ПОД ПЕРА МАСТЕРА

- 59** Мифы Ктулху (отрывок) *Брайан Ламли*

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: (499) 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 № ФС77-33439 от 10.10.08
Тираж 2000 экз. Формат 60x90/16. Объем 4 усл.-печ. л.
Журнал выходит ежемесячно. Распространяется по подписке.
Подписной индекс Агентства «Роспечать» — 36111.
Интернет-подписка — www.ITbook.ru, телефон (495) 256-6691, e-mail: ITJ@mail.ru
© Издательство «Русская Редакция», 2009
© Компания «Логрус», 2009

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

Конец традиционного перевода?

Джон Юнкер (John Yunker)

Компьютерщики так основательно разрушили переводческую отрасль, что она вряд ли когда-нибудь станет прежней. Десятки лет инженеры всего мира практически безрезультатно пытались заменить переводчиков машинами. Даже сам термин «машинный перевод» появился еще тогда, когда компьютеры по размеру и шумности не уступали микроавтобусу.

Следующее поколение средств машинного перевода — так называемый статистический машинный перевод — оказалось, однако, более жизнеспособным. В течение прошлого года я общался с руководителями десятка компаний, которые тестируют какой-либо из способов машинного перевода или уже пользуются им — например, берут на себя первую часть процесса перевода, чтобы помочь своим группам поддержки клиентов по всему миру. Они готовят обзоры для руководства, изучая веб-сайты конкурентов на разных языках.

Статистическая модель привнесла в перевод такие компьютерные возможности, которые даже не снились пионерам машинного перевода 40 лет назад. Средства статистического машинного

перевода позволяют предположить, как перевести фразу на основе алгоритмов. Выгодное отличие статистического метода машинного перевода от предшественников — возможность быстрого обучения на собственных ошибках. Результат напрямую зависит от качества переводов, помещенных в базу статистического машинного перевода, а также от того, насколько точно эта база соответствует нужной отрасли или приложению.

Однако гораздо важнее, что качество статистического машинного перевода постоянно растет по мере ввода новых переводов в систему, поэтому принцип «краудсорсинга» (предложение через Интернет выполнить определенную работу добровольцам, часто бесплатно) — еще одна привнесенная компьютерщиками тенденция — также грозит разрушить переводческую отрасль. Многие компании (например Google, Facebook и Netvibes) успешно воспользовались силами добровольцев для получения бесплатных переводов с помощью веб-приложений.

Ничего личного

Компьютерщики ничего не имеют против переводчиков. Просто им оче-

видно, что стабильный спрос на услуги перевода контента по всему миру жестко ограничен затратами на перевод и сроками его выполнения. А еще им очевидно, что эти ограничения можно снять с помощью компьютеров, «краудсорсинга» и статистического машинного перевода. По мнению многих инженеров, статистический машинный перевод нужен вовсе не для того, чтобы заменить всех переводчиков, а лишь для перевода контента, который иначе никто просто не стал бы вообще переводить.

Например, в израильском проекте AlfaBetic бесплатный статистический машинный перевод содержимого блога предоставляется в обмен на размещение рекламных объявлений. Статистический машинный перевод помогает и в том случае, если бюджет компании не позволяет нанять людей для перевода многочисленных блогов ее сотрудников. Так, компания из Бангкока AsiaOnline осуществляет статистический машинный перевод для двух сотен языковых пар. Эта компания предоставляет интерактивную систему статистического машинного перевода, к которой компании могут подключаться по мере необходимости. А компания Language Weaver, пионер в этой области, недавно запустила свою собственную службу статистического машинного перевода.

Кроме того, нельзя не упомянуть и компанию Google. Ее собственная недавно запущенная система статистического машинного перевода постоянно совершенствуется, а количество языковых пар в ней непрерывно растет. Как недавно написала в корпоративном блоге вице-президент Google Марисса Майер

(Marissa Mayer): «Часто бывает, что ответ на ваш запрос есть в сети — но на другом языке. Вот почему Google делает инвестиции в машинный перевод. Мы хотим, чтобы возможности веб-поиска стали доступны пользователям, говорящим на разных языках. Если ответ есть в Интернете, мы найдем его, переведем и доставим на вашем родном языке — вот основной принцип нашей работы».

Переводческие планы Google простираются далеко за пределы одного лишь поиска. Недавнее объявление Google о намерении открыть собственный переводческий центр уже сказалось на переводческой отрасли, хотя проект еще даже не запущен. В чем же тут дело?

Создаваемая Google платформа для процесса перевода позволяет переводчикам и их клиентам общаться между собой и осуществлять совместные проекты. Не думаю, что Google планирует превратиться в переводческое бюро, однако очевидно, что цель компании — максимально улучшить качество своей системы статистического машинного перевода. Для этого потребуется поместить в систему еще больше переведенного контента.

Для этого понадобится множество добровольцев. Задача будет решена, если тысячи переводчиков будут пользоваться этой платформой и позволять Google обрабатывать свои переводы и использовать их для внутренних целей. Можно также прогнозировать, что переводческие компании будут использовать эту программную платформу для управления взаимодействием между внештатными переводчиками и клиентами. Теперь, когда процесс перевода

компании Idiom перешел под контроль переводческой компании SDL, целый ряд компаний-конкурентов собирается приобрести более нейтральную платформу для перевода.

Переводчики, версия 2.0

Поскольку сделные расценки на перевод не растут и даже продолжают снижаться, переводчики, естественно, чувствуют себя перегруженными и недооцененными. Как ни странно, мне кажется, что статистический машинный перевод, наоборот, повысит ценность переводчиков и, возможно, даже поможет им наконец освободиться от сделной оплаты.

Кроме того, благодаря статистическому машинному переводу может исчезнуть необходимость в «потребительском» переводе — а это первая часть потока операций перевода — и в результате переводчики получают возможность редактировать автоматически переведенные тексты и управлять программными средствами для машинного перевода.

Это удивительно, когда компьютер выполняет самую сложную часть перевода. Переводчики при этом превращаются в редакторов и авторов. По мере того как ведущие специалисты по маркетингу превращаются в переводчиков, чтобы помочь создавать или адаптировать маркетинговые материалы для новых рынков, во многих компаниях распространяется термин *transcreation*, что можно перевести как «переводописатель».

Всякий, кто когда-либо сталкивался с недостатками программ проверки орфографии, знает, что эта технология далека от совершенства. Однако по

мере нашей работы технология меняется — и зачастую к лучшему. Переводчики, склонные к принятию новых технологий, а не к сопротивлению им, в будущем имеют больше шансов на успешную помощь своим клиентам и себе самим.

Отрасль на пороге разрушения

Обществом потребителей автоматизированного перевода TAUS недавно был проведен опрос среди ее компаний-членов и заинтересованных наблюдателей. Около 55% из более чем 200 участников опроса составили поставщики, а 30% — покупатели услуг перевода. На вопрос TAUS 65% опрошенных ответили, что модель оплаты «за слово» в переводческой области устарела. Однако по вопросу о том, что же заменит эту модель, единодушия не наблюдалось. Мнения респондентов разделились поровну между сделной, почасовой и абонентной оплатой (по годовому соглашению об обслуживании).

По-моему, это свидетельствует о том, что мы подошли к важнейшей точке для данной отрасли — потребность в смене курса очевидна, однако пока неясно, куда именно двигаться. Другими словами, отрасли нужны лидеры — именно поэтому компьютерщики приобрели такой вес.

Кроме того, по результатам опроса TAUS обнаружилось, что 68% респондентов выступает за обмен данными памяти переводов. Неудивительно, что такой обмен данными скоро станет приоритетной задачей TAUS на ближайшие годы, а технологии будут играть ключевую роль в этом процессе.

Разрушение изнутри

Самым существенным открытием опроса TAUS стало мнение 75% респондентов, что переводческие компании должны в первую очередь вкладывать средства в автоматизацию перевода. Свидетельства этого уже можно заметить у лидеров в этой области — от применения статистического машинного перевода в компании McElroy Translation до появления переводческого веб-портала Lionbridge.

Похоже на то, что в конце концов отрасль разрушат компьютерщики, а не переводческие компании. Под словом «компьютерщики» имеются в виду не только разработчики программного обеспечения. К этой категории также относятся покупатели услуг перевода — руководители, которые увидели, как технологии могут сделать их жизнь проще, а их компании успешнее. Именно их компании сейчас экспериментируют с системами статистического машинного перевода, платформами «краудсорсинга» и онлайн-энциклопедиями. Они открывают блоги и ленты новостей на местных языках.

Количество языков, которые при этом используются, все время растет. Совсем недавно лишь немногие веб-сайты могли похвастать контентом на десяти (и более) языках. Сегодня можно найти сотню веб-сайтов, поддерживающих более 20 языков. В начале прошлого года к бесплатной системе перевода Google были добавлены 10 новых язы-

ков, в том числе болгарский, финский и хинди. Каждая новая языковая пара — это следующий шаг к действительно глобальной сети.

По мнению многих технических специалистов, Google сама по себе «превращается в Интернет» — не только за счет расширения возможностей поиска, но и путем размещения контента и приложений, а также благодаря упрощению финансовых операций. На данный момент поисковая служба является только средством достижения цели — создания веб-сайта вашей компании. Но что если Google станет и средством, и целью?

В самом деле, вообразите, что Google превратился в многоязычный интерфейс для веб-сайта вашей компании. Представьте себе следующее поколение браузера Google's Chrome со встроенной технологией статистического машинного перевода: при посещении веб-сайта на другом языке браузер будет автоматически подставлять перевод. Конечно, это произойдет не завтра, но я верю, что когда-нибудь это случится.

Независимо от происходящего с Google очевидно одно — компьютерщики полны новых идей о том, как должна работать переводческая отрасль, и именно они двигают ее вперед. Некоторые из этих идей провалятся, некоторые нет. Но мы уже почти подошли к порогу, за которым начало нового пути.

Джон Юнкер — президент компании Byte Level Research и автор рейтинга Web Globalization Report Card (Сан-Диего, Калифорния, США).

Технология DITA и процесс локализации

Роберт Д. Андерсен (Robert D. Anderson)

Технология DITA (Darwin Information Typing Architecture — архитектура типизированной информации Darwin) — это предметно-ориентированная архитектура документов на основе языка XML, управление которой осуществляет Технический комитет DITA при организации OASIS. Популярность этой технологии среди крупных и мелких компаний, заинтересованных в создании контента и совместном его использовании, постоянно растет. В этой статье дается краткий обзор некоторых основных принципов технологии DITA и того, как эти принципы могут использоваться в ходе локализации.

Архитектура DITA была разработана компанией IBM в 1999 году. Выпуск состоялся в 2001 году, а законченный вид технология обрела еще через несколько лет (благодаря усилиям пользователей в самой компании IBM и за ее пределами). В 2004 году технология DITA была передана в ведение организации OASIS, а через год была признана стандартом, оставшись практически без изменений.

Основные принципы архитектуры DITA подробно описаны во множестве различных публикаций. Укажем некоторые из них, оказывающие непосред-

ственное влияние на процесс локализации и перевода.

- Одна из наиболее важных черт технологии DITA — ориентированность на темы. Информация создается в виде отдельных тем либо разбивается на них. Каждая тема должна быть контекстно-нейтральной, то есть такой, чтобы другие авторы могли повторно использовать ее в различных ситуациях.
- Карты позволяют организовать темы и обеспечивают их контекстом. Темы могут совместно использоваться во множестве различных контекстов без обновления (нет нужды и в обновлении переводов).
- Помимо многократного использования тем, архитектура DITA также позволяет авторам повторно использовать части тем. Например, стереотипный текст может содержаться в одной теме и многократно использоваться во многих других. Для локализации этот метод является оптимальным, поскольку стереотипный текст остается согласованным и требует однократной локализации. Еще одним важным свойством такого текста является то, что он состоит из полных предложений. Использование более мелких

элементов нередко вызывает проблемы с грамматикой в других языках, поскольку в разных контекстах грамматика меняется.

- Специализация является наиболее известным свойством DITA. С помощью специализации можно определить новый набор элементов XML на основе существующих тегов DITA. Любое программное средство, работающее со стандартным контентом DITA, сможет опознать новый элемент на основе его родословной. Например, если этому средству встретится новый тип абзаца с именем `<мой_абзац>`, оно сможет отредактировать, обработать и перевести новый элемент с помощью существующих правил обработки и отображения для абзацев.

Самая важная черта технологии DITA — ориентированность на темы.

Удаление контекстуальной информации из тем

Запись тем, не связанных с контекстом, — один из самых эффективных способов экономии времени и средств при локализации. Часто, если данные записаны в повествовательном стиле, повторяющиеся записи приходится немного корректировать, чтобы они вписывались в текст. Даже если внесены незначительные изменения, для этих данных потребуется повторная локализация. Таких дополнительных расходов можно избежать, если хранить контекстуальную информацию вне тем.

Когда сведения разбиваются на небольшие элементы, для них часто требуется меньше контекста, чем представлялось вначале. Например, последовательности для установки пяти версий нового компьютера будут весьма схожими. И процедура разбиения текста во всех случаях одинакова; с контекстом будет связана только информация о том, «что делать дальше». Если сведения о том, «что делать дальше», хранятся вне темы, любую процедуру можно будет использовать повторно — так часто, как потребуются. Сведения остаются постоянными и локализируются только один раз.

Язык DITA позволяет пометить разделы документа для фильтрации. Иногда это единственный способ управления контекстуальной информацией — например, когда в предложении фигурирует меняющееся название продукта. Однако при управлении контекстно-зависимыми сведениями эту возможность следует использовать с осторожностью. Обновление темы может потребоваться для каждого нового контекста, а при каждом повторном использовании темы необходимо проверять, какие контексты к ней применяются. Это также означает, что данные для каждого контекста необходимо переводить одновременно, что может запутать переводчиков, которым придется переводить не относящиеся к делу сведения или пропускать их.

Использование карт DITA для работы с контекстом

Темы — это лишь половина архитектуры DITA. Другой, не менее важной ее

половиной являются карты DITA. Карты служат для обеспечения тем контекстом. Контекст зачастую начинается с оглавления и контекстно-зависимых ссылок.

Часто контекстуальная информация для тем — это просто ссылка на следующий элемент или на соответствующие сведения. Карты являются идеальным местом хранения таких сведений. Они часто используются для упорядочения тем, в частности — наборов процедур в крупной задаче. Приложения DITA используют эти сведения для создания ссылок от одной процедуры к другой.

Прочие ссылки в теме тоже по большей части основаны на ее контексте, и эти отношения также должны быть отображены в карте. Если тема об устарении неполадок имеет ссылку на информацию о процедуре деинсталляции Windows, это отношение должно быть сохранено в версии карты для Windows. Это позволит с легкостью использовать ту же самую тему в карте для Linux, не изменяя и не удаляя ссылки.

Кроме хранения ссылок, карты можно и нужно использовать для хранения другой контекстно-зависимой информации. Например, хотя основная часть индексных терминов не меняется в зависимости от контекста темы, не все термины остаются неизменными. Предположим, что у автора имеется вводная тема о группе «Битлз». При использовании этой темы в книге о Великобритании двадцатого века следует проиндексировать как термин *рок-музыка*, так и термин *Битлз*. Чтобы использовать ее повторно в книге о рок-музыке, необходимо проиндексировать только термин *Битлз*. Если эта тема используется повторно в книге о «Битлз»,

индексация может вовсе не потребоваться, или же может применяться термин вроде *Общие сведения*. Как и любая другая информация, специфическая лишь для одного контекста, индексные термины должны храниться в карте.

Это подводит нас к важному вопросу, связанному с картами. Для ссылок на внешние ресурсы обычно требуется текст — например, «Щелкните здесь для получения документа в формате PDF». Этот текст, подобно типовым индексным терминам, написан на читаемом языке и должен быть переведен.

Стоит ли переводить карты? Существует несколько причин, по которым стоит это делать.

- Как описано выше, карты могут содержать текст ссылки и индексные термины.
- Карты часто содержат заголовки. В некоторых контекстах заголовок является обязательным (например, в справочной системе Eclipse).
- Карты, используемые для создания оглавления, могут включать дополнительные заголовки для группировки тем.
- При создании оглавления для тем с длинными заголовками могут потребоваться более короткие заголовки.

Во всех этих случаях карта — подходящее место для хранения переводимых данных. Это проверенный способ разработки документации в DITA. Если подобные сведения переместить в темы, эти темы станут специфическими лишь для одного контекста. Прежде чем использовать их в другом контексте, эти темы пришлось бы обновлять и пере-

водить. При этом, конечно, повысились бы затраты, поскольку для каждой копии одних и тех же сведений потребовалась бы отдельная обработка и перевод.

Рекомендации по применению карт. Карту следует использовать для хранения всей контекстно-зависимой информации и не опасаться включать в нее переводимые сведения. Карта — просто еще один исходный файл DITA, уникальный для конкретных материалов; он должен переводиться вместе с этими материалами. Если для каждой темы уже существует перевод (идеальный случай), то при работе с новыми материалами единственными расходами являются расходы на перевод карты.

Атрибут `xml:lang` чаще всего используется для указания и языка, и региона (или диалекта).

Атрибут `xml:lang`

С технической точки зрения, компонентом технологии DITA, наиболее тесно связанным с переводом и локализацией, является атрибут `xml:lang`. Этот атрибут используется во многих словарях XML; читателям он может быть знаком по языку XHTML. Чаще всего этот атрибут используется для указания и языка, и региона (или диалекта) — они оба важны для локализации.

Что представляет собой атрибут `xml:lang`? Этот атрибут включен в исходную спецификацию XML, ссылающуюся на постоянно растущий список допустимых языков, регионов и сценариев. Этот же список используется в технологии

DITA для описания допустимых значений. Значение часто указывает и язык, и регион, например «`fr-fr`» для французского языка (Франция) и «`fr-ca`» для французского языка (Канада). В стандарте также считаются допустимыми простые двух- или трехбуквенные значения, а также более специфические сведения о диалекте или сценарии.

Как и большинство других словарей (включая XHTML), обладающих атрибутом `xml:lang`, технология DITA не ограничивает этот атрибут предопределенным набором значений. Это не означает, что допустимыми будут любые значения. Напротив, в спецификации имеется ссылка на официально установленные значения, которые определены группой IETF (Internet Engineering Task Force — рабочая группа по стандартам Интернета) в документе RFC 3066.

Словари XML оставляют этот атрибут открытым по нескольким причинам. Если спецификация ограничит атрибут тридцатью самыми распространенными языками или даже всеми уже определенными языками и регионами, запись на новых языках будет недопустимой, пока спецификация не будет обновлена. Группа IETF обеспечивает ведение списка языков и его периодическое обновление. Копия, сохраненная в DITA, вызывала бы ошибки и часто устаревала. Каждое приложение может выбирать, какие значения поддерживать, и предупреждать пользователей о неподдерживаемых значениях.

При создании специализаций DITA возможно предопределение значений, допустимых для атрибута `xml:lang`; однако доводы против такого предопре-

деления те же, что и в отношении ограничения значений в самой архитектуре DITA. Специализация, ограничивающая значения, имеет гораздо меньше шансов на использование другими.

Применение атрибута. Атрибут `xml:lang` уже доступен для большинства элементов DITA. В версии DITA 1.1 он доступен для каждого элемента. Однако это не означает, что он должен быть задан повсюду.

Включение в тему только одного языка облегчает ее повторное использование.

Большинство тем составлено только на одном языке. В этом случае логично задать атрибут `xml:lang` для корневого элемента. Включение в тему только одного языка облегчает повторное ее использование в других материалах.

В некоторых случаях в одну тему необходимо включать несколько языков. В качестве примера можно привести набор предупреждений, которые должны отображаться одновременно:

```
<note xml:lang="en-us">
    Coffee is hot! </note>
<note xml:lang="ru-ru">
    Кофе горячий! </note>
```

Если требуется использовать несколько языков, значение `xml:lang` должно быть включено в самый старший возможный элемент. В приведенном примере использование каждого языка ограничено одним примечанием, поэтому атрибут `xml:lang` задан для элемента примечания. Если использование каждо-

го языка ограничено таблицей, следует задать атрибут для элемента таблицы, а не для каждой записи в этой таблице. Это особенно важно при использовании языков с разными правилами отображения (например, при изменении принятого порядка отображения столбцов в таблице).

Сгенерированный текст

Для многих разделов документа DITA при выпуске требуются общие заголовки. Например, перед таблицами, рисунками, примечаниями (или после них) обычно идут стандартные строки текста. Подобно большинству словарей XML, архитектура DITA побуждает авторов хранить эти строки вне исходных файлов. При создании предупреждения автору не приходится каждый раз вводить заголовок. Вместо этого он определяет предупреждение с помощью разметки, а процессоры вывода генерируют заголовки. Автоматическое создание таких строк, известных как сгенерированный текст, обеспечивает согласованность в публикациях.

С помощью приложений DITA сгенерированный текст будет добавляться к различным выпускаемым версиям на основе текущего значения `xml:lang`. В большинстве случаев это означает, что значение будет выбрано из корневого элемента. Например, если тема, помеченная как US English, включает таблицу и набор ссылок на задачи, в заголовках таблицы автоматически будет вставляться текст *Table*, а ссылкой будет предшествовать текст *Related tasks*. В версии темы на шведском языке корневой

элемент будет помечен атрибутом `xml:lang="sv-se"`. На основе этого параметра в выпускаемом варианте для заголовка таблицы будет использоваться текст *Tabell*, а перед ссылками на задачи будет стоять текст *Närliggande uppgifter*. Этот текст не появляется в теме или даже в стандартной таблице стилей. Вместо этого таблицы стилей извлекают его из внешней библиотеки на основе атрибута `xml:lang`.

Рекомендации. Как и в случае с любым словарем XML, атрибут `xml:lang` следует задавать как можно выше на дереве элементов. Его значение должно почти всегда находиться в корневом элементе документа DITA.

Атрибут `translate`

Еще одна важная функция технологии DITA для локализации — это атрибут `translate`. Этот атрибут следует применять с осторожностью. Многим авторам он вообще не понадобится. Тем не менее, при правильном использовании он может быть очень действенным.

Влияние на локализацию. При локализации атрибут `translate` действует очень просто. Если в текущем элементе для атрибута `translate` задано значение «no» (нет), то его содержимое переводиться не будет. Для этого элемента не будет производиться подсчет переводимых слов, а переводчики не будут вносить в него изменения. Если в текущем элементе для атрибута `translate` задано значение «yes» (да), то для его содержимого будет производиться подсчет слов, и оно будет переведено. Значение наследуется, поэтому всегда действует

значение, указанное последним. Если значение не указано и не задано по умолчанию, необходимость перевода определяют обычные правила DITA. В следующем примере показано, как оценивается значение.

```
<topic xml:lang="en-us">
  <title>Introduction</title>
  <body>
    <section translate="yes">
      <p>The list is
          important</p>
      <ul translate="no">
        <li translate="yes">
          This is a list of product
            names</li>
          <li>MyLittleProduct</li>
          <li>MyBigProduct</li>
        </ul>
      </section>
    </body>
  </topic>
```

- Элемент `title` (заголовок) переводится, поскольку ничто не указывает, что нужно действовать иначе.
- Элемент «p» наследует значение `translate = "yes"` из элемента раздела и переводится.
- Первый объект списка определяется значением `translate = "yes"` и переводится.
- Второй объект списка наследует `translate = "no"` из элемента «ul» (unordered list — неупорядоченный список) и не переводится.
- Третий объект списка также наследует `translate = "no"` из элемента «ul» и не переводится.

Логика оценки необходимости перевода всегда одинакова. Всегда действует текущее значение.

Задание атрибута translate в исходных файлах. Решение о том, использовать ли атрибут translate в исходных файлах, часто зависит от отношений компании с поставщиком перевода. Когда компания и поставщик перевода давно работают вместе и поставщик знаком с контентом, использование этого атрибута менее оправдано. В этом случае невелика вероятность того, что переводчик по ошибке переведет название продукта или фразу-слоган товарного знака. Для определения таких фраз переводчики могут также руководствоваться разметкой.

В других случаях данный атрибут может оказаться необходимым. Если переводчик не знаком с каким-то продуктом, он может случайно перевести его название; в этом случае будет дешевле заранее найти и пометить названия, чем потом искать и исправлять ошибки. С другой стороны, задавать для объекта значение translate = "no" не всегда безопасно: при переводе может возникнуть ситуация, когда невозможно соблюсти грамматические правила для слова, относящегося к названию продукта. Данную проблему лучше заранее обсудить с поставщиком перевода.

Сочетание атрибута translate со специализацией. Атрибут translate наиболее полезен для создания специализаций. При создании документа DITA специализированного типа разработчики архитектуры должны продумать, будут ли новые элементы разрешены для перевода. Большинство новых элементов будут переводиться, но не все.

В одной такой специализации может быть создан новый термин определения

для команд языка программирования. В этом случае термины никогда не будут переводиться, а определения переводиться будут. Если для специализированного термина атрибут translate по умолчанию имеет значение «no», все термины будут автоматически пропускаться при переводе.

Термины также не будут приниматься во внимание при подсчете переводимых слов, что может оказаться существенным при большом количестве тем и языков. Если в специализации содержатся крупные блоки непереводаемого контента (например, таблицы или разделы), расходы сокращаются еще больше.

Рекомендации. Для атрибута translate следует задавать необходимое значение в исходных файлах. Обязательно следует помнить об этом атрибуте при создании специализаций.

Заключение

Архитектура DITA призвана облегчить процесс перевода; она сочетает в себе лучшие методы, разработанные специалистами по локализации со всего света.

- Ориентированный на темы стиль записей позволяет повторно использовать каждую тему в различных ситуациях. Многократное использование тем означает многократное использование переводов. Локализация темы проводится однократно — вне зависимости от того, сколько раз данная тема используется. При повторном использовании тем управлять приходится меньшим их числом, и они остаются согласованными.

- Карты являются исходными файлами, которые служат для организации тем и содержат контекстно-зависимую информацию. Нередко для создания полностью нового набора сведений на основе существующих тем нужно локализовать лишь карту и несколько новых тем.
- Атрибут `xml:lang` следует использовать для определения сведений о языке и регионе в исходных файлах DITA (как и в других языках XML).

Архитектура DITA сочетает в себе лучшие методы, разработанные специалистами по локализации со всего света.

- Сгенерированный текст, связанный со стандартными структурами (например, таблицами или рисунками), хранится вне тем, во внешних библиотеках.
- Атрибут `translate` позволяет авторам запрещать перевод контента в соответствии с рекомендациями специ-

алистов. Более подробное описание этого метода см. в статье Ричарда Ишиды «Учет требований локализации при разработке шаблонов DTD» (Richard Ishida, «Localisation Considerations In DTD Design») по адресу <http://xml.coverpages.org/IshidaDTD-Paper.html>.

Перечисленные методы используются не только в архитектуре DITA. Отличием этой технологии является то, что вокруг этих методов строится сам ее язык, а это способствует более эффективному их применению. Другие статьи о технологии DITA, о специализациях и об ориентированных на темы записях можно найти на странице ресурсов организации OASIS, посвященной архитектуре DITA, по адресу <http://dita.xml.org>.

Роберт Д. Андерсен — главный разработчик архитектуры DITA Open Toolkit, сотрудник отдела разработки авторских средств компании IBM.

Подходы к управлению проектами по локализации

Тина Каргайл (Tina Cargile) и Эрин Ванг (Erin Vang)

Тина Каргайл и Эрин Ванг не были знакомы до начала совместной работы над презентацией для конференции «Translation World». По мере планирования презентации они обнаружили, что их мнения сходятся по одним вопросам и расходятся по другим. Вскоре стало ясно, что главной проблемой будет не то, как заполнить час, выделенный на презентацию, а то, как совместить множество идей и при этом уложиться в отведенное время.

Обе они являются опытными менеджерами по проектам и профессионалами в управлении проектами (PMP), сертифицированными Институтом управления проектами (PMI); карьеры обеих в прошлом были связаны с музыкой; обе поддерживают себя в форме в долгие и напряженные рабочие дни с помощью кофеина — и, пожалуй, это все, что у них есть общего. Тина работает в отделе продаж в компании, занимающейся локализацией, а Эрин — в компании REtD, выпускающей программное обеспечение. Их должностные обязанности абсолютно разные, однако обе они являются менеджерами проектов по локализации! Они решили сравнить свои взгляды на различные аспекты управления проектами по локализации.

Тина: *Организация культуры управления проектами раскрывает потенциал группы*

С управлением проектами мне впервые пришлось столкнуться много лет назад в издательском деле, когда пришлось решать монументальную задачу по переходу от печати с наборных форм к электронной печати. В конечном итоге нам это удалось, однако на выполнение задачи потребовалось значительно больше времени и усилий, чем было рассчитано. Начав заниматься переводами и локализацией, я обнаружила, что чем больше опыта я приобретала, тем сложнее становилось управление проектами.

Из общения с коллегами, также занимавшимися управлением проектами в этой области, я узнала, что большинству из нас не хватает формальной профессиональной подготовки. Мы крутились как белки в колесе, пытаясь удержать под контролем проекты, отслеживая перспективы и извлекая опыт из собственных ошибок. Со временем я также поняла, что многие из моих клиентов преуспели благодаря тому, что в своей собственной деятельности использовали структурированный подход к управлению проектами. Поэтому я начала изучать подход Института управления про-

ектами (PMI) и в конечном итоге стала сертифицированным специалистом в этой области.

Мне было ясно, что многие приемы, предлагаемые Институтом, не подходили для управления обычными проектами по переводу, так как были слишком сложны и требовали массу времени. Однако также я понимала, что среди этих приемов было достаточно таких, которые могли оказаться полезными для наших групп, занимающихся написанием текстов, редактированием и переводом. Именно эта мысль, наряду со все возрастающей неудовлетворенностью от использования моего собственного иерархического подхода, где я являлась центром всей деятельности, постепенно привела меня к следующему заключению: традиционные средства и методы управления проектами могут работать даже в нашей отрасли. Тем не менее традиционная структура управления проектами, при которой используется централизованный иерархический подход, малоэффективна. Вместо роста производительности мы получаем множество сбивающих с толку планов и графиков, не имеющих никакого смысла для участников проектов в нашей области деятельности.

Я предлагаю найти компромиссное решение. Ослабив централизованный контроль и обучив большее число участников средствам и методам управления проектами, мы позволим им управлять своей частью процесса с большей эффективностью. Основные методы управления проектами помогают всем нам подняться до эталонных уровней в определенной специализации.

И я, и Эрин на конференции в Монреале обратили особое внимание на основополагающую роль контекста. Те из читателей, кто посещал отраслевые мероприятия или знаком с публикациями в тематических изданиях, знают, что структуры и процессы в компаниях нашей отрасли различны. В одних компаниях трудятся штатные переводчики, во вторых большую часть работы выполняют внештатные сотрудники, третьи используют совмещенную модель. Различия, связанные с клиентами компаний, в которых трудимся я и Эрин, еще глубже.

Наши клиенты, переводчики и партнеры находятся по всему миру, практически во всех часовых поясах. Одна только разработка планов взаимодействия может представлять огромную сложность. Рациональное использование технологий и организация работы виртуальных групп в автономном режиме позволяют нам не работать по ночам, а нашей группе по управлению проектами — работать эффективно, оставаясь небольшой по размеру. Эффективность становится очевидной, когда я в третий раз изменяю объем работы. В каждый определенный момент мы осуществляем сотни проектов, которые могут требовать от нас как исполнения рутинных обязанностей, укладываемых в установленную схему работы, так и более творческого подхода, для которого необходим творческий и активный менеджер по проектам. Нам необходимо определить несметное число ограничений и управлять ими, и список этих ограничений гораздо шире обычного списка, укладываемого в рамки аспектов, связанных

со временем, стоимостью, качеством, объемом и риском.

Еще одним преимуществом знания традиционных методов управления проектами является то, что это знание позволяет нам общаться на одном языке с клиентами. И как менеджер по проектам, и как сотрудник отдела продаж я ориентирована на процесс и пытаюсь получить как можно больше информации о внутренних (порой внушающих ужас) процессах клиентов, и владение общим языком позволяет синхронизировать наши действия с большей легкостью.

Выбирая методы, которые вы будете использовать, учитывайте структуру и потребности вашей компании. Вооружитесь любыми средствами, которыми вы сможете управлять и которые вам больше всего необходимы, и научите участников процесса работать с ними и добиваться наилучших результатов с наименьшими потерями. Но не изолируйте себя и участников вашего процесса от мира. Существует множество подходов к управлению проектами, и совокупность этих знаний продолжает развиваться.

Если вы начинаете с нуля, то не изобретайте колесо и изучите основы управления проектами.

Эрин: *Традиционные методы управления проектами не подходят для нашей отрасли; содействующее руководство — вот что в действительности раскрывает потенциал группы*

Как и Тина, я начала изучать управление проектами во время работы над проектами по локализации. Я испытала много разочарований и испробовала много различных подходов, а на то, чтобы определить основные средства и

методы, у меня ушло значительно больше времени, чем хотелось бы. Решив, что должен существовать более рациональный способ, я приступила к тщательному изучению управления проектами, но чем больше я училась, тем хуже у меня получалось применять это на практике и тем меньше мне нравилась моя работа.

Я посещала конференции по управлению проектами, читала книги, прошла курс обучения и сертификации PMP, но меня не оставляла мысль: «Ну да, конечно. Как будто я когда-нибудь смогу применить что-то из этого в своей работе!» Не было ни малейшей надежды на то, что кто-то из разработчиков программ, с которыми я работала, смирится с таким бюрократизмом или позволит ограничить свое творческое начало рамками детально проработанных планов. Но я не сдавалась.

Однажды я посетила занятие по содействию деятельности, на котором познакомилась с идеями о том, как организовать работу в группе, не вмешиваясь в процесс создания материала. Идея была отличной, но казалась абсолютно не реальной. Как может менеджер проектов по локализации оставаться в стороне от материала? Если он не будет контролировать каждую мелочь и принимать большую часть решений, наступит катастрофа!

В действительности основная моя ошибка была в том, что пыталась все держать под контролем. На практике, а особенно при управлении проектом по локализации на стороне клиента, мы зачастую являемся единственными людьми в компании, кто разбирается в локализации настолько, чтобы принимать

грамотные решения, поэтому в итоге мы берем ответственность на себя. Но теоретически менеджер проекта должен помогать его участникам, собирать сведения об их решениях и в целом вести проект в соответствии с заданным направлением. Мне нужно было каким-то образом передать управление участникам моего проекта.

Мне удалось найти возможные пути решения в методиках содействующего руководства, смысл которого состоит в разделении управления и оптимизации процессов для достижения плавно развивающихся целей. И я решила попробовать. Я не так уж и много могла потерять. Я ненавидела свою работу, а моя группа ненавидела меня. Могло ли произойти что-то хуже? И вот однажды я внезапно выпустила все из-под контроля. В начале собрания, на котором оценивался ход проекта и которое все ужасно не любили, я объявила, что не буду вмешиваться в проекты, а буду своего рода обслуживающим персоналом для группы. И если кто-то заметит, что я пытаюсь высказывать свое мнение или брать на себя ответственность за что-либо, ему следует сказать мне об этом.

Это сработало. Не прошло и двух часов, как группа, которая прежде избегала всякой структурированности, попросила меня создать более четкую структуру. Они взяли на себя ответственность за проблемы, которые возникали в проекте, начали слушать друг друга и обмениваться мнениями и показали мне, что я ошибалась на их счет. Это была отличная талантливая команда, члены которой хотели совместно улучшить свою работу. Просто раньше

у них был никудышный менеджер по проектам.

Теперь и мне, и группам, с которыми я работаю, гораздо комфортнее. Участники проектов принимают грамотные решения. Мои группы составляют планы, стремятся выполнить их и придерживаются своих обязательств. Они поднимают красные флажки для меня. Как только я перестала пытаться все контролировать, они сделали шаг вперед.

Смысл содействующего руководства состоит в том, чтобы обеспечить лучшее взаимодействие и работу внутри группы. Оно ставит людей и их взаимодействие над процессом, позволяя различным участникам учиться друг у друга, содействовать улучшению процесса, открывать возможности для инноваций и, что самое важное, разрабатывать и создавать групповые соглашения, обязательства и планы.

Когда вам удастся сделать это — когда ваша группа станет следовать верным соглашениям и обязательствам и когда вы поможете участникам вашей группы лучше взаимодействовать — ваша группа добьется успеха, и неважно, каким профаном вы являетесь в традиционном управлении проектами.

Вывод: если в центр своей деятельности вы ставите людей, я считаю, что ключом к успеху для вас будет содействующее руководство.

Сколько бы мы ни обсуждали перспективы и преимущества технологий в этой отрасли, наиболее сложным и вдохновляющим фактором остается то, что наиболее важная работа выполняется людьми — и сейчас, и в предсказуемом будущем. Именно поэтому для менед-

жеров проектов по локализации чрезвычайно важно максимально развить навыки содействующего руководства, чтобы устранить культурные, технические и стилистические несоответствия между множеством участников процесса, а также чтобы мудро решать неизбежные конфликты, связанные с техническими вопросами, требованиями рынка и ограниченностью ресурсов.

Как утверждает Тина, все дело в пропорциях. Управление проектами занимает свое место, и я постоянно использую некоторые основные методы, например график Ганта и сводные бюджетные таблицы. Если бы мне удалось убедить мою группу придерживаться матрицы распределения ответственностей, я была бы в восторге. Я просто считаю, что все эти средства примитивны по сравнению с

содействующим руководством, которое адаптируется к лучшей части работы в сфере локализации и использует ее, и эта лучшая часть — удивительные люди, которые делают эту работу.

***Тина Каргайл** — работала в компании McElroy Translation в качестве руководителя производства и старшего менеджера по проектам с 1988 года. В настоящее время является менеджером по развитию бизнеса.*

***Эрин Ванг** — работает менеджером международных программ в подразделении JMP REtD компании SAS, которая является крупнейшей в мире закрытой компанией, занимающейся разработкой программного обеспечения. Эрин является сертифицированным специалистом в сфере управления с опытом работы в данной области более 20 лет.*

Подготовка химической продукции к выходу на международный рынок

Эйдан Коллинз (*Aidan Collins*)

На первый взгляд может показаться, что химическая и переводческая отрасли не имеют между собой ничего общего. Однако это не так. На самом деле в ближайшее время переводчиков затронут последствия внедрения Евросоюзом новой системы в химической промышленности. Что же это за система? REACH (Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals) — это система регистрации, оценки, разрешения и ограничения использования химических веществ.

Постановление Парламента и Совета ЕС от 18 декабря 2006 г. № 1907/2006 включает в себя 849 страниц и заменяет свыше 40 принятых ранее законов. Оно вступило в силу 1 июля 2007 г., спустя шесть месяцев после первой публикации в официальном бюллетене Европейской комиссии, и будет действовать как минимум 10 лет, поэтому химические компании стремятся все строже соблюдать многочисленные правила, регулирующие химическую промышленность на данный момент.

Основные цели системы REACH — усовершенствование средств защиты здоровья человека и окружающей среды



Фото: Жан Шейен (*Jean Scheijen*)

от вредного воздействия химических веществ, а также повышение конкурентоспособности химической отрасли Евросоюза. Предполагается, что по истечении 11 лет система REACH потребует регистрации не менее 30 тысяч химических веществ. По условиям регистрации производители и импортеры должны предоставлять данные по всем химическим веществам, выпускаемым на территории Евросоюза (или импортируемым на его территорию) в объеме свыше одной тонны в год. Компании, регистрирующие продукт, должны определять меры предосторожности и сообщать о них потребителям.

Помимо проведения многочисленных проверок, химическим компаниям

необходимо будет принимать во внимание многообразие языков Евросоюза. В частности, система REACH предъявляет следующие требования к маркировке документации химических веществ.

- Инструкция по применению должна быть напечатана отчетливым шрифтом на языке страны, в которой данный продукт реализуется.
- Маркировка продуктов, содержащих асбест, должна быть выполнена на официальном языке государства — члена Евросоюза, на территории которого происходит выпуск товара на рынок.
- Паспорт безопасности вещества должен быть оформлен на официальном языке государства — члена Евросоюза, на территории которого данное вещество или препарат поступили на рынок, за исключением отдельно оговоренных случаев.

Именно эти правила, скрывающиеся среди 849 страниц постановления, и окажут влияние на переводческую отрасль. Чтобы выполнить требования Постановления ЕС № 1907/2006, многие химические компании уже начали поиск надежных, профессиональных переводческих агентств.

На данный момент переводческая отрасль в целом достаточно хорошо развита и обладает различными современными средствами и технологиями, что поможет химическим компаниям эффективно работать в этом направлении.

Лисард Хименес (Lisard Jiménez), коммерческий директор группы Aranch Language Solutions, отмечает: «Для многих заказчиков, незнакомых с переводческой отраслью, использование

передовых технологий в процессе перевода становится неожиданностью. В их представлении переводчики все еще сидят перед допотопными компьютерами с толстыми словарями под рукой. На самом деле перевод — очень сложный и четко организованный процесс. Технологии и накопленные знания помогают обеспечить качество, снизить затраты, увеличить скорость обработки материалов и выгодно использовать инвестиции в перевод для удовлетворения будущих потребностей».

Заказчикам следует обратить внимание прежде всего на компании, обладающие всеми необходимыми средствами для выполнения многоязыковых проектов. Поставщик многоязыковых услуг централизованно координирует все работы по проекту для всех переводов материалов на все языки, что позволяет заказчику значительно сократить время и затраты на управление проектом со своей стороны. В результате — один отчет о проекте, один контакт и один счет. Кроме того, можно обсудить снижение расценок и заключение договора о долгосрочном сотрудничестве (если конечный результат удовлетворяет стандартам качества компании).

Если химическая компания планирует приступить к работе над переводческими проектами, следует также обратить внимание на следующие моменты.

- Назначить одного «общего поставщика» для координации всех переводческих задач и бюджетов на них. Привлечение нескольких поставщиков одновременно может отрицательно сказаться на процессе перевода из-за отсутствия согласованности

в вопросах стандартизации терминологии и баз памяти переводов.

- Не привлекать к работе переводчиков-любителей из числа сотрудников вашей компании: это непрофессионально и может принести убытки. Перевод должен выполняться высококвалифицированными специалистами, сведущими в данной области.
- Убедиться, что выбранный поставщик услуг обладает соответствующим опытом.
- Предложить выполнить тестовый перевод. Но не злоупотреблять этим, требуя бесплатно перевести большой документ на несколько языков.
- Запросить информацию о переводчиках, если сомневаетесь в их добросовестности.
- Попросить назначить руководителем проекта специалиста, обладающего опытом в данной области. От профессионализма руководителя проекта зависит, насколько успешно будет выполнен проект.
- Убедиться, что у поставщика услуг имеются автоматические средства для централизованного управления файлами проекта.
- Обсудить возможность создания основного терминологического глоссария в начале проекта, чтобы гарантировать использование стандартных терминов для всех продуктов. Начальный этап работы над проектом предполагает некоторые затраты, но в дальнейшем экономия средств окажется очевидной.
- В процессе перевода объемных документов спрашивать образцы перевода для проверки: это позволит

выявить возможные ошибки на ранних этапах работы над документом. Не оставляйте проверку перевода на последний момент во избежание сорванных сроков и необходимости поспешного внесения исправлений в документ.

- Настаивать на том, чтобы поставщик предоставил экономически наиболее эффективный способ перевода. Он должен быть специалистом своего дела, готовым обеспечить наилучшее обслуживание, ведь именно за это вы ему и платите.
- Консультироваться с поставщиком по вопросам эффективного использования средств автоматизированного перевода и баз памяти переводов. Их применение существенно снизит затраты на перевод, ускорит сроки сдачи и повысит терминологическую согласованность в многочисленных документах.
- Наконец, если возникают сомнения, пригласить поставщика услуг на личную встречу, чтобы обсудить оптимальные условия перевода, соответствующие требованиям компании.

Любой профессиональный поставщик услуг по переводу справится без проблем с условиями каждого из вышеперечисленных пунктов. Правильно выбранный поставщик станет по сути частью вашей команды. Это рынок покупателей. Не упустите эту возможность!

Эйдан Коллинз — специалист по переводу; работает в данной области в течение 16 лет и пишет статьи для журналов переводческой отрасли. Является менеджером группы переводчиков Arancho Group по развитию бизнеса в Европе.

Завоевываем иностранные рынки с помощью обратной локализации

Джон Фрейвальдс (*John Freivalds*)

Если верить Джейсону Гейлорду, одному из крупнейших авторитетов в рекламном деле, в среднем на каждого американца приходится 3500 рекламных обращений в день. Речь идет не только о роликах по радио и телевидению, а также о рекламных щитах, объявлениях в журналах и газетах, наклейках на бамперах и пластинах с названиями автомобильных марок, не говоря уже о всплывающих окнах и других компьютерных сообщениях, скрытой рекламе и т. п. На сайте www.localloop.com он заявляет, что потребители уже не верят традиционной рекламе и маркетинговым обращениям, не узнают ничего нового и просто не обращают на них внимания, и эта реклама порождает лишь шум, хаос, пошлость и неразбериху, вторгается в личное пространство людей и редко представляет какую-то ценность. Однажды я сам попробовал сосчитать все рекламные обращения, которые я получил в течение дня, но после пятисот мое терпение кончилось. Если не верите, можете попробовать сами.

В ваше поле зрения чаще всего попадает одно и то же. Молодые, длинноногие девушки с подчеркнуто пышным бюстом и широкополыми шляпами на голове, крохотные щенки, фигурки из пластилина или, например, последнее изобретение — фантастические говорящие рептилии и пещерные люди. И все это нам вдалбливают каждый день, потому что, как гласит известное изречение, повторение — мать учения, а доля завоеванного внимания — это доля на рынке.

Все мы обычно говорим, что на обед едим полезные салаты, но почти любой из читателей время от времени просто выходил из дома и покупал чизбургер в «Макдоналдсе». В этом нет ничего удивительного — по сведениям «Нью-Йорк Таймс», эта сеть тратит на рекламу примерно 1,5–2 млрд долларов в год, причем половина из этой суммы приходится на США. Вспоминая о сетях быстрого обслуживания, вы в первую очередь вспоминаете о «Макдоналдсе».

Это происходит благодаря огромным суммам, которые они вкладывают в рекламу. Если у вас нет лишних по-

лутора миллиардов долларов, можно прибегнуть к так называемому вирусному маркетингу или, повторяя опыт некоторых, запустить рекламу на иностранном языке с иностранным видеорядом — такой прием иногда называют «обратной локализацией» (англ. reverse localization).

Никто не в силах оценить, сколько денег в США и во всем мире тратится на рекламу, в которой в качестве маркетингового хода используется иностранный язык, но будет достаточно интересно взглянуть на некоторые рекламные кампании и узнать, как они создавались.

Если просмотреть несколько специализированных исследований, вы поймете, что в этом деле не получится действовать «с места в карьер». Необходимо тщательно взвесить все плюсы, минусы и скрытые смыслы, связанные с культурой, прежде чем привносить на внутренний рынок нечто незнакомое или экзотическое. Какая-нибудь экзотическая тема иногда может использоваться столь часто, что просто надоедает и уже не воспринимается как экзотическая. Сомневаюсь, что читатель сможет назвать хотя бы один тип продукта, который не рекламировался под музыку в стиле регги с соответствующим ямайским антуражем. Готовые завтраки, машины, холодильники для вина и гамбургеры — все хоть раз использовали в рекламе тему регги.

Реклама для бизнесменов

Вполне объяснимо широкое распространение этого явления в деле локализации. Чтобы отыскать примеры, достаточно открыть номер любого те-

Рис. 1. Образцы рекламных обращений от GT Nexus



матического журнала: палочки для еды, китайское и японское начертание шрифтов и шляпы разных народов мира сразу же привлекут ваше внимание.

Мне нравится наблюдать за тем, что происходит в СМИ. Одна из последних

рекламных кампаний была запущена GT Nexus, мировым лидером в сфере логистики (рис. 1). Выбранный слоган достаточно изобретателен: «Мир говорит на 6912 языках. Мир бизнеса знает лишь один». Синди Джонсон (Cindy Johnson) из отдела коммуникаций рассказала о смысле использования языков подобным образом: «Основная мысль этого послания соответствует идее всей кампании. Каждая рекламная картинка состоит из двух частей, размещенных на разных страницах. На одной странице текст написан на иностранном языке. На следующей странице читатель находит перевод. Эта реклама будет запущена сразу в нескольких журналах, а также в справочниках по конференциям». Представленные в ходе кампании рекламные обращения были написаны на русском,

китайском и хинди. Некоторые примеры рекламы приведены в этой статье, а с остальными из них можно ознакомиться по ссылке: www.gtnexus.com/ext/ad_campaigns_2008.php.

Еще один случай использования родного языка, направленного на межкультурное взаимодействие, — опыт энергетического концерна Southern Company. В рекламе, размещенной во многих СМИ, в том числе и в «Уолл-стрит джорнал», был изображен китайский символ мудрости. Слоган, выбранный для описания, содержал намек на склонность к самоанализу, поскольку совсем недавно компания приобрела активы Consolidated Electric Power Asia — поистине «мудрый ход», благодаря которому она стала крупнейшим независимым производителем электроэнер-

Табл. 1. Примеры интернационализации / обратной локализации в рекламной кампании «Макдоналдса»

Слоган	Язык	Смысл
I'm lovin' it	Английский	Я люблю это
Ich liebe es	Немецкий	Я это люблю
Man tas patīk	Латышский	Мне это нравится
C'est ça que j'm	Французский (Канада)	Вот что я люблю
C'est tout ce que j'aime	Французский	Это всё, что я люблю
Me encanta todo eso	Испанский (Испания и Аргентина)	Я люблю это
Me encanta	Испанский (Мексика)	Я это люблю
Jag älskar det	Шведский	Я это люблю
Jag elsker det	Норвежский	Я это люблю
İşte bunu seviyorum	Турецкий	Вот это я люблю
Вот что я люблю	Русский	Вот что я люблю

гии в Азии. «Это звучит потрясающе на любом языке», — к такому заключению пришли представители компании.

Розничная торговля

В моем собственном творческом багаже есть пара разработок для рекламы йогурта Yoplait и одно из последних рекламных мероприятий «Макдоналдса».

Корпорация General Mills активно использовала в своей кампании французский язык и виды Франции, чтобы вывести на рынок бренд Yoplait. Как водится, сначала этот гигант пищевой индустрии провел кучу исследований. Домохозянкам в двух фокус-группах были предложены следующие вопросы:

- Что у потребителей ассоциируется с Францией и французскими товарами?
- Как французский колорит может быть связан с достоинствами йогурта?
- Как потребители отреагировали на рекламу Yoplait в СМИ и как они могли бы отреагировать на более тесную связь бренда с Францией?

В ходе исследования выяснилось, что общий образ Франции был более «романтичным»: согласно всеобщему представлению, французы больше внимания уделяют «радостям жизни» (*joie de vivre*), а французский язык звучит «классно», стильно и утонченно. Один из отзывов был таким: «Просто они действительно всё делают стильно».

Тем не менее были и негативные оценки. Французов обвинили в привязанности к удовольствиям в ущерб здоровью и в том, что иногда они бывают высокомерными. Помимо всего прочего, мнения незначительно разделились

в зависимости от региона. Нью-йоркцы были твердо убеждены в том, что французы ни в чем их не превосходят. Жители Миннеаполиса были более склонны признать превосходство французов в некоторых областях, но не согласились с тем, что они лучшие во всем. Точка зрения «французы лучше» реже всего встречалась в фокус-группах в Лос-Анджелесе.

Фокус-группам предлагалось множество утверждений о позиционировании товара, и победило то, в котором говорилось: «Французы знают толк в еде». Наименьшей популярностью в группах пользовался следующий вариант: «Когда французы хотят побаловать себя, они едят йогурт Yoplait. Теперь этим йогуртом можете наслаждаться и вы. Попробуй Yoplait и скажи *bonjour* отличному вкусу». Группы отвергли это утверждение, потому что, на их взгляд, оно содержало принуждение — французам нравится этот йогурт, поэтому он должен понравиться и тебе.

Несколько других оценок поступило от людей, не входящих в фокус-группы. В исследовании отмечалось, что для бренда Yoplait нужно сделать еще многое, чтобы повысить привлекательность йогурта для потребителя. Большое количество печатной рекламы с использованием французских слов без какого-либо перевода попросту никто не понял. Было рекомендовано соблюдать осторожность даже при использовании вроде бы всем известного слова *bonjour*.

Бренд-менеджеры Yoplait пришли к выводу, что «французский колорит» следует подчеркнуть, только если он подталкивает к покупке, в противном случае его следует смягчить. Весьма эффектив-

ным оказался один из рекламных роликов на телевидении: в нем знаменитости сразу становились «французами», как только опускали ложку в баночку Yoplait. Другие пробные рекламные объявления были направлены против подражателей, использующих тему Франции. Например, «Есть много *фальсификасьон*, а Yoplait — один».

Ich liebe es

«Я это люблю» — вот что означает заголовок в переводе с немецкого. Он стал краеугольным камнем международной брендинговой кампании, впервые запущенной «Макдоналдсом» в 2003 г. в Мюнхене.

Ей предшествовали многочисленные культурологические исследования,

в результате которых собственное внутрифирменное рекламное агентство компании приняло решение не переводить “I’m lovin’ it” дословно, а найти культурно обоснованный эквивалент (табл. 1).

Изображения этой кампании напечатаны на многих мировых языках, и их до сих пор можно увидеть в США на стаканах, пакетах и подложках для подносов. А если вы любите путешествовать, то можете встретить их и за границей. Это один из удачных примеров, когда реклама работает эффективно как на международном, так и на внутреннем рынке.

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

Интернационализация: единство противоположностей

Адам Эснес (*Adam Asnes*)

Тесно сотрудничая с клиентами, замечаешь присущее многим компаниям расхождение во взглядах на решения, принимаемые по ходу интернационализации и локализации. С одной стороны, от вице-президента или исполнительного директора следуют требования «подготовить продукт к выпуску на такой-то рынок к концу года». С другой, разработчик принимает решения исходя из технических моментов, таких как создание инфраструктуры для другого языка или изменение баз данных. Первый взгляд основывается на стратегическом подходе, второй — на деталях процесса. Оба подхода имеют свои сильные стороны, и все же потребности заказчика учитываются наилучшим образом, когда их удается объединить.

Приступая к интернационализации, компания коренным образом меняет свое видение мира: программный продукт, продававшийся до этого на внутреннем рынке «таким, какой он есть», необходимо полностью адаптировать к новой языковой и культурной среде. Толчком к этим изменениям обычно служит стратегическая инициатива или

запрос потребителей. Часто бывает так, что продукт представлен только в оригинальной версии, хотя сопутствующая документация уже несколько лет как локализована, и спохватившаяся компания принимается срочно исправлять ситуацию. К счастью, все более зрелое отношение к процессу глобализации программных средств со стороны руководства позволяет лучше прогнозировать работу по интернационализации.

Вопросы глобализации горячо обсуждаются сегодня едва ли не на каждой деловой конференции. Под влиянием ужесточающейся международной конкуренции



и роста общего спроса на программное обеспечение требования глобализации уже не кажутся некой умозрительной категорией. В общих чертах движущие силы интернационализации можно представить следующим образом.

- После отраслевой конференции (совещания совета директоров, семинара) руководитель приходит к выводу о необходимости более агрессивной сбытовой политики на зарубежных рынках.
- У компании появляется крупный потенциальный заказчик (партнер, совместный проект), однако условием сотрудничества является наличие одной или нескольких иноязычных версий продукта.
- Активная международная компания приобретает другую (работающую лишь на местном уровне) и теперь должна как можно быстрее провести адаптацию нового продукта.
- Рассчитывающая на освоение международного рынка компания при разработке жертвует требованиями интернационализации ради оперативного выпуска продукта. Проект оказывается успешным, и теперь нужно придать ему статус международного.

Любую компанию, в зависимости от конкретного подразделения или команды разработчиков, можно охарактеризовать набором следующих факторов.

Позиция руководства

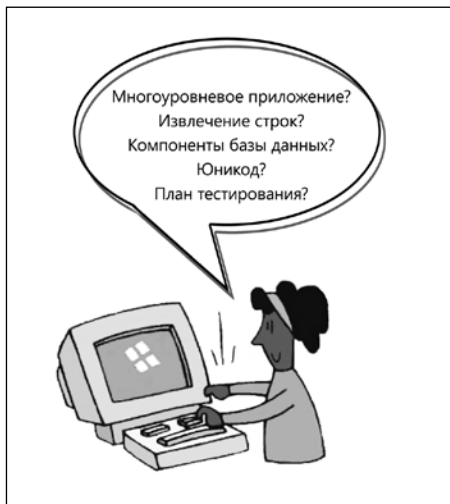
Руководство компании будет интересоваться соблюдением баланса между предполагаемым уровнем доходов и такими факторами, как срок выпуска, маркетин-

говые, торговые издержки и расходы на персонал, учреждение филиалов, заключение посреднических и партнерских соглашений, соблюдение правовых требований и размер налогов. С этой точки зрения интернационализация продукта обеспечивает его соответствие требуемому уровню доходов, глобальной цепочке поставок и корпоративной стратегии. Это ключевая цель всего процесса, хотя на самом деле всего лишь способ достичь заранее просчитанного результата.

Позиция разработчиков

Сложно представить куратора инженерного отдела (да и вообще инженера-разработчика), который, проснувшись одним прекрасным утром, вдруг воскликнул бы: «А не интернационализировать ли наше приложение? То-то будет здорово!» Проекты по созданию программного обеспечения отличаются огромным объемом задач, постоянной нехваткой рабочих рук и времени. К тому же они полностью подчинены заявленным маркетинговым требованиям. Впрочем, иногда новые функциональные возможности внедряются на этапе разработки еще до того, как отдел маркетинга выявит потребность в них. Большинство разработчиков воспринимают интернационализацию как изменение уже готового продукта, который нужно разобрать и собрать вновь. О добавлении новых функций здесь речи не идет.

При этом интернационализация как техническая задача и сценарий исполнения разбивается на тактические этапы. Программисты обычно легко учатся, так что к интернационализации



кода они приступают зачастую с минимальным опытом в этой области (а то и вовсе не имея никакого опыта). Поэтому по ходу проекта им приходится перевернуть гору специальной литературы и интернет-ресурсов. Впервые проводя интернационализацию сложной программной системы, вы почти наверняка затратите часть усилий впустую, допустите некоторое число ошибок, что-то сделаете на скорую руку и в итоге не уложитесь в сроки. Все это может привести к срыву стратегических планов руководства. Поэтому в более широком плане для достижения целей выпуска продукта и соблюдения поставленных требований крайне желательно как минимум привлечь профессионалов и использовать специальный инструментарий.

Ко всему прочему, у инженера-программиста практически не бывает свободного времени или «незадействованных резервов», хотя зачастую именно эти допущения кладутся в основу планируемого процесса. Услуги команды разработчиков потребуют оплаты и технической поддержки; важно также учесть такой фактор, как альтернативная стоимость. Ведется ли работа над расширением функциональных возможностей в расчете на текущую клиентскую базу на рынках, где позиции продукта и без того сильны? Или же это направление оставлено, а все силы брошены на полномасштабное проведение интернационализации? Без помощи извне, согласованного управления проектом и грамотной стратегии контроля над ресурсами редко удастся совместить эти процессы.

Одна из задач поставщика — помочь клиенту сблизить позиции руководства и инженеров таким образом, чтобы учесть достоинства каждого подхода, достичь взаимопонимания между всеми участниками проекта и обеспечить получение запланированного результата. А это, в свою очередь, служит основой для более эффективной работы на уровне сотрудников, команд, продуктов и компаний.

Адам Эснес — президент и председатель правления компании Lingorport, основанной им же в 2001 году. Читает лекции о влиянии технологий глобализации на расширение бизнеса до международного уровня.

Ваш проект затягивается! Представляете, во что это обойдется?

Адам Эснес (Adam Asnes)

Несколько лет назад на одной конференции по проблемам местного управления состоялся круглый стол с участием Эрика Шмидта, генерального директора Google, и Майкла Морица из Sequoia Capital, инвестора и члена правления Google. Первым на обсуждение был поставлен такой вопрос: «Что делает компанию великой?» Шмидт быстро ответил: «Такой можно считать любую крупную компанию, которая получает более половины своих доходов за пределами Северной Америки». Мориц парировал: «Да, но почему-то все они всегда опаздывают с выпуском продуктов на международные рынки, особенно для Японии и Китая».

Эврика! Наконец-то я услышал, как из уст двух лидеров одной из самых влиятельных компаний в современной истории бизнеса звучат мои сокровенные мысли! Я записал эти высказывания и с тех пор постоянно цитирую их в своих выступлениях.

Итак, почему же выпуск продуктов на международный рынок так часто запаздывает? И какое отношение это имеет к величию компании?

Причины задержек с выпуском международных продуктов бывают разны-

ми — они могут, например, корениться в деловых соглашениях или же быть связаны с ходом разработки. У клиента или дистрибьютора может быть свой график работы и свои приоритеты, которые абсолютно не совпадают с вашими.

Но в области разработки технологических продуктов существуют вполне реальные способы предотвращения таких задержек (а вместе с ними и рисков) — за счет тщательного планирования и выполнения работ. Учитывая, что поставлено на карту, следует признать важность этого вопроса, которому группы разработчиков, к сожалению, не всегда уделяют должное внимание. Когда компания опаздывает с выпуском продукта, это довольно ощутимо отражается на ее доходах, равно как и на конкурентоспособности.

Чтобы убедиться в этом, рассмотрим простой пример с круглыми цифрами. Предположим, компания Асте планирует адаптировать свой программный продукт с связи с появлением новых торговых отношений в Германии и Японии. В таком случае есть вероятность, что прежде чем хоть один разработчик начнет постигать тактические аспекты интернационализации кода, уже будут составлены прогнозы по продажам на этих рынках. Допустим, что сумма по

этим договорам составляет 10 миллионов долларов в соответствующем финансовом году; тогда трехмесячная задержка уменьшит получаемый доход на четверть — значительные убытки.

Но это еще не все. Возникает целый ряд издержек. Если выпуск продукта Асте задерживается, в результате приходится ждать продавцам, сотрудникам офисов, специалистам по маркетингу и клиентам. Простаивают целые коллективы, чьи оклады и расходы невозможно оптимизировать, пока продукт не готов. Помимо этого основная группа разработчиков занимается интернационализацией продукта и лишена возможности работать над новыми важными функциями для текущих клиентов, поэтому возникает угроза роста постоянных и альтернативных издержек.

Предполагая, что дополнительные расходы строго определены, оценим влияние изменения сроков выпуска на показатели прибыли и убытков. Мы будем использовать профиль общих затрат, аналогичный тому, который был у фирм, сотрудничавших с Lingorport в последние годы, и будем исходить из того, что в течение пятилетнего периода наблюдается лишь умеренный рост продаж продукта.

В прилагаемом отчете о прибылях и убытках показаны результаты с учетом и без учета затрат на интернационализацию.

Как показано в таблице, у компании есть все шансы получить существенную выгоду только от сокращения цикла выпуска продукта на рынок — почти 6-процентное увеличение выручки и прибыли до вычета процентов, налогов и амортизационных отчислений (ЕБИТДА), при-

чем основной эффект приходится на первый год, в последующие годы выгода будет меньше. Если предположить более высокий рост продаж или учесть потенциальное снижение затрат за счет локализации, эффект будет еще заметнее.

Но главное, что с каждым последующим проектом локализации того же продукта для других рынков финансовый эффект будет увеличиваться. В итоге общая выгода может возрасти почти десятикратно, есть учесть, сколько международных рынков способна за это время охватить обычная фирма.

В связи с этим руководителям разработки следует всегда прибегать к помощи экспертов для решения проблем интернационализации. В конце концов, возможно, это первый или второй раз, когда ваша команда планирует или проводит интернационализацию. А эта работа в итоге почти всегда оказывается сложнее, чем предполагает любой разработчик со стороны клиента. На самом деле трехмесячная задержка — это еще не так плохо. Реальность может оказаться гораздо хуже.

Это настолько серьезная проблема, что некоторые крупные глобальные технологические компании создали у себя отделы интернационализации для контроля над выполнением плана каждого проекта разработки. Не так уж много найдется компаний, где потребности в разработке продуктов достаточно велики, чтобы оправдать привлечение дополнительных внутренних ресурсов, но такие компании все же есть — особенно среди лидеров рынка программного обеспечения с амбициозными целями по выходу на глобальный рынок.

Рис. 1. Коммерческий эффект от интернационализации

Доход за первый год		10 000					
Задержка (мес.)		3					
Годовой рост дохода		5%					
С интернационализацией		1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	Итого
Доход		10 000	10 500	11 025	11 576	12 155	55 256
Ст. товаров	30%	3 000	3 150	3 308	3 473	3 647	
Вал. прибыль		7 000	7 350	7 718	8 103	8 509	
Оп. расходы	50%	5 000	5 250	5 513	5 788	6 078	
Прибыль EBITDA		2 000	2 100	2 205	2 315	2 431	11 051
Без интернационализации							
Доход		7 500	10 375	10 894	11 438	12 010	52 218
Ст. товаров	30%	2 250	3 113	3 268	3 432	3 603	
Вал. прибыль		5 250	7 263	7 626	8 007	8 407	
Оп. расходы	50%	3 750	5 188	5 447	5 719	6 005	
Прибыль EBITDA		1 500	2 075	2 179	2 288	2 402	10 444
Разница							
Доход		3 039					
Прибыль EBITDA		608					
		5,8%					

Возьмем пример из реальной жизни: один наш клиент создал систему интерактивного аукциона тяжелой техники для дорожных и строительных работ. Им необходимо было завершить интернационализацию продукта до начала весеннего строительного сезона, чтобы не пропустить волну сезонного спроса. Но это не освобождало группу разработки от других обязательств перед текущими заказчиками компании.

Благодаря привлечению внешней службы поддержки все удалось выполнить в срок. Но что произошло бы если эта команда разработчиков решила бы самостоятельно осуществлять интернационализацию?

Их ждало бы немало сюрпризов, ощутимых с позиции затрачиваемого времени и средств, что неизбежно при отсутствии опыта. К счастью, инженер-

ное руководство компании, искушенное в разработке коммерческого ПО для мировых рынков, предвидело такой риск. Но так удачно складывается далеко не у всех.

Все это хорошо знакомо нашей компании. Интернационализацию нередко недооценивают и недостаточно тщательно планируют по самым разным причинам. Прежде всего, не следует забывать, что разработчики программных продуктов — народ неглупый. В конце концов, они же сами создали этот продукт. Кто знает его лучше, чем они? К тому же их воодушевляет новая интересная техническая проблема. Поэтому разработчики без колебаний решают, что сами справятся с задачей, считая для себя обременительным иметь дело со сторонними специалистами или инструментальными средствами.

Будьте реалистами при планировании интернационализации

Реальность же такова, что интернационализация — это не просто решение проблем внешнего вида, связанных с языком. Адаптация программного продукта для поддержки любого региона (а не просто еще одного региона) обычно означает внесение коренных изменений в режим работы продукта, существенную модификацию схемы базы данных, исследование сторонних продуктов и адаптацию к ним, пересмотр методов кода, ограничивающих использование региональных параметров. Возникает целый ряд совершенно новых проблем контроля качества, которые также следует учесть при планировании. Пока вы не осуществите интернационализацию от начала до конца несколько раз для разных технологий, вам будет крайне

трудно оценить масштаб задач. Ситуацию усугубляет тот факт, что источник многих проблем лежит в обширных массивах исходного кода и их сложно точно определить. Существуют оригинальные программы, специально предназначенные для этих целей, но многие разработчики пытаются сами создавать средства анализа кода и поиска, которые в лучшем случае оказываются громоздкими и неудобными.

Вы должны понять, насколько опасны задержки для финансового благополучия вашей компании и ее положения на рынке. Необходимо внимательно ознакомиться с прогнозами по продажам и изучить соответствующие бизнес-факторы. Приступая к интернационализации, вы должны четко осознавать возможные причины задержек, их последствия и способы минимизации риска. Вы же не захотите лично расплачиваться за потери, вызванные задержкой?!

Ответ на ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ

Адам Эснес (Adam Asnes)

Когда публично торгуемые компании за какой-нибудь месяц теряют треть, а то и половину своей рыночной стоимости, несколько наивно полагать, что это не окажет влияния на нашу отрасль; и все же опрос многих владельцев компаний-поставщиков показывает, что случаи потери бизнеса единичны.

Как у профессионалов отрасли (как в качестве потребителей, так и в роли поставщиков), у нас появляется шанс обеспечить лидерство в глобализации и тем самым повысить стоимость соответствующих организаций. Что мы можем сказать о финансовом рынке, который устремился вниз и на момент написания данной статьи испытывает колебания в диапазоне сотен пунктов ежедневно? Любая статья на эту тему ко времени публикации и распространения может безнадежно устареть ввиду очередного падения или подъема.

Граучо Маркс: «Политика — это искусство искать неприятности, всюду их находить, неверно ставить диагноз и неправильно лечить».

Не буду разбирать возможные причины и пересказывать истории о жад-

ности и коррумпированности злодеев-финансистов, но должен с горечью отметить, что нынешняя ситуация возникла не на пустом месте. Моя жена, читающая весьма мудреные финансовые бюллетени и публикации, больше года твердила мне о надвигающемся крахе. Слава богу, она нас к нему подготовила. Будучи оптимистом, я не желал ее слушать. Но как же так вышло, что Генри Полсону (Henry Paulson) пришлось в спешке кропать трехстраничное оскорбление демократии, которое он преподнес в качестве основы для плана спасения?

Граучо Маркс: «Кому вы поверите — мне или своим живым глазам?»

Прежде всего, существует ли проблема? Я задал членам группы по локализации в LinkedIn вопрос: замечаете ли вы признаки падения экономики, отдельные или систематические, в своей работе, и как это отражается на планировании? Я получил множество интересных ответов, большинство из которых выражало озабоченность, однако при этом все сходились в том, что бизнес вполне устойчив. Никто не сообщил о реальной потере бизнеса из-за снижения корпоративной активности, но это частный и ненаучный пример.

Перефразируя Сергея Гладкова (Serge Gladkoff) из компании «Логрус», страх часто способен создавать собственную реальность. В этом вся суть. Сергей также добавил, что в сложившейся ситуации, когда компании ищут возможности на новых рынках, наша отрасль может даже продолжить рост.

Один респондент из Франции отметил: «В долгосрочной перспективе я сохраняю уверенность, что этот кризис поможет оздоровить экономику и позволит ей возродиться на более надежной основе». Отраслевой консультант Майкл Гэвин (Michael Gavin) сказал следующее: «Я думаю, что для поставщиков услуг стратегия успеха будет основана на их способности модернизировать свои предложения, свою модель бизнеса и освоить другие секторы рынка, вне традиционной для них комфортной зоны ИТ и программного обеспечения».

Подобные же ответы я получал от людей на вопросы об экономике и их бизнесе на конференции Localization World. Люди сообщали, что не ощущают спада непосредственно в своем локализационном бизнесе, но признавали, что об этом, возможно, судить еще рано, и они готовятся к возможным грядущим потрясениям.

Дэвид Айзенберг: «Денежные коровы не дают молока инноваций».

Эта реакция рынка выглядит для глобализации совершенно иначе, чем трагедия 11 сентября 2001 года, заморозившая направления деятельности многих моих клиентов. На тот момент Lingoport су-

ществовал всего полгода. Я работал над моим первым большим проектом по интернационализации, который был буквально уничтожен 12 сентября. Как на грех, мой клиент обслуживал авиационную промышленность. Многие другие потенциальные клиенты поменьше также приостановили свои планы. Все эти неудачи заставили меня перестроиться и переориентироваться, так как у меня было лишь несколько инженеров, а клиентов и того меньше. И мы занялись начальной версией того, что стало нашим продуктом Globalyzer. Как выразился Майкл Гэвин (Michael Gavin), ситуация поощряла и вознаграждала инновации.

Я подозреваю, что в этот раз глобализация еще более созрела для включения в планы деловых людей. Поскольку компании все больше и больше зарабатывают на глобальных клиентах, можно ожидать, что акцент в расходах, даже с защитных позиций, будет включать в себя поддержку и рост таких глобальных доходов. Я рад, что мы все в конечном счете продаем рост доходов — если вам кажется, что вы предоставляете услуги перевода, подумайте еще раз, — а не лимузины, навороченные сотовые телефоны или мебель.

Сосредоточение на интернационализации всегда подразумевает экспансию и поиск новых возможностей, тогда как локализация часто может быть вызвана просто необходимостью поддержания продуктов в существующих глобальных сетях продаж. Кроме того, многие компании изначально полагают, что в тяжелые времена смогут осуществить интернационализацию своими силами,

хотя на деле у них может не оказаться в штате квалифицированных переводчиков — всегда исключая ошибочную идею о том, что переводом может заняться менеджер по продажам, который в детстве говорил дома на испанском. Когда речь идет о сохранении компании, новые статьи расходов вроде крупномасштабных инженерных работ могут выходить за рамки финансовых планов. Одним из простых способов сокращения расходов для компаний является урезание бюджетов на любые новые инициативы. Это хоть какая-то логика, которую я видел в снижении активности. Для компаний может быть трудно думать о расширении, если они находятся в защитной позиции. Но я также видел, что при обеспеченности глобализации финансовым планированием потребности никуда не исчезают, требуя внимания.

Чарльз М. Шульц: «Не волнуйтесь, сегодня конца света не будет: в Австралии уже наступило завтра».

Два реальных примера из жизни компании Lingorot: один постоянный заказчик просил нас взять на себя больший объем работы и ускорить его выполнение (больше средств), а другой постоянный заказчик планировал увеличить сроки выполнения работ, но заморозил бюджет, по-видимому, без разбора и на неопределенный период — пока не будет готов дать нам новый заказ. Я заинтересовался корпоративными планами первой компании — они были решительно настроены на глобальную экспансию перед лицом спада рынка и рецессии.

Они считали то время как никогда подходящим для развития и захвата растущей доли мировых доходов.

Теперь о том, что все мы можем сделать в создавшейся ситуации. От всех нас потребуется делать то, чем мы занимаемся, лучше, быстрее, дешевле и эффективнее. Не бог весть какое откровение. Особого внимания заслуживают три концепции:

1) Валовая прибыль решает. Для тех, кто не знаком с этим термином: валовая прибыль — это процентное отношение прибыли к чистой сумме продаж. Она показывает рентабельность предприятия без учета налоговых платежей и многих других факторов, в число которых могут входить НИОКР и маркетинг. Важность валовой прибыли в том, что она определяет достаточность устойчивого денежного арсенала компании для выполнения действий, отличающих ее от других компаний.

- Будь вы клиент или поставщик, настойчиво ищите способы максимизировать и измерить вклад любой из принимаемых мер на валовую прибыль компании.
- Помните, что если география ваших продаж уже выходит за привычные границы, интернационализация и глобализация однозначно повысят вашу валовую прибыль, сделав ваш продукт более конкурентоспособным.
- Старайтесь улучшать глобальные связи, которые позитивно влияют на глобальные доходы.
- Если вы поставщик, заботьтесь о своих заказчиках, проектах и объемах проектов, как никогда

раньше. Старайтесь минимизировать просроченную дебиторскую задолженность, что, в свою очередь, улучшает ликвидность. Благодаря согласованности с заказчиками, средний цикл дебиторской задолженности для моей компании составляет всего 21 день. В редких случаях задолженность остается неоплаченной более 45 дней, и это не потому, что нас не любят.

- Запомните такую управленческую истину: что может быть измерено, то может быть выполнено, а также улучшено.
- 2) Различие между компаниями определяется инновационными задачами и процессами, которые важны, но не необходимы. Нужно потратить некоторое дополнительное время на продукты и услуги, имеющие некое качественное преимущество перед обычными. Это может быть особенно непросто, когда вас просят сделать больше с меньшими ресурсами и при высокой текущей загруженности, но как раз в такие моменты наиболее важно сохранять внимание к инновациям. Если вы можете значимо улучшить что-то, что «всегда так делается», сделайте это. Затем обратите внимание на пункт 1а и на то, как ваши инновации экономят время или деньги, либо устраняют лишнее в повторяющихся операциях.
 - 3) Не относитесь ко всему этому, как к чему-то само собой разумеющемуся, что вы знали и так. Разумеется, вы это знали, но часто ли наше знание действительно определяет нашу жизнь? Когда мы следуем здравому смыслу и делаем реальные усовершенствования, действие не нуждается в вознаграждении. Поэтому избегайте негативного настроения или паники перед возможностью будущих катастроф, живите и работайте согласно своему представлению о правильном.

ЮНЕСКО выпускает руководства к стратегиям по работе с терминологией

Герхард Будин (Gerhard Budin) и Кристиан Галински (Christian Galinski)

Известно, что наличие общего языка играет важную роль для существования этнической группы. Для защиты языков принималось множество национальных и международных нормативных актов. Однако осознание важности профессионального общения, требующего употребления соответствующей терминологии, происходит только сейчас. Многие из 5–6 тысяч используемых в настоящее время языков находятся в опасности из-за отсутствия профессиональной и технической лексики и поэтому не выдерживают конкуренции с основными языками мира. Данная ситуация послужила причиной для ЮНЕСКО поручить Международному терминологическому центру (Infoterm) и международной группе экспертов создание «Руководств к стратегиям по работе с терминологией». Цель данных руководств описана во вступлении отчета следующим образом.

Цель руководств — предоставить методологическую помощь в разработке и внедрении стратегий по работе с терминологией на основе объединения процессов языкового планирования. Руководства разработаны с целью при-

нести пользу всем странам и языковым сообществам: от развивающихся стран и языковых сообществ со слабо сформированной терминологией до развитых стран, обладающих очень развитой терминологией, ведущих обширную терминологическую работу и имеющих существующие рынки терминологических продуктов и услуг.

Главная цель данного проекта — улучшение положения многочисленных слаборазвитых языковых сообществ мира.

Носителей языка принято считать слаборазвитыми с точки зрения терминологии, если их родной язык не развит (или недостаточно развит) в области терминологии и специальных языков, а также если родным языком не разрешено пользоваться в сфере образования и обучения, для получения доступа к информации или на рабочем месте. Особенно это касается малых языковых сообществ (включая различные языковые меньшинства), которые должны прилагать больше усилий по сравнению с крупными сообществами, чтобы не допустить социальной изоляции в научно-техническом и промышленно-экономическом развитии, что является фак-

тором, приводящим к социально-экономическому спаду.

Руководство ЮНЕСКО по терминологии состоит из следующих глав:

0. Языки под влиянием глобализации.
1. Основные понятия.
2. Языковое планирование и составление терминологии.
3. Разработка и внедрение стратегии по работе с терминологией.
4. Подготовка, разработка и внедрение стратегий по работе с терминологией.

Следующая сводка второй главы дает представление о языковом планировании.

2. Языковое планирование и составление терминологии

В данной главе проводится сопоставление процессов языкового планирования и составления терминологии, которые на сегодняшний день фактически дополняют друг друга. Оба процесса отражают множество критериев, включая политический контекст, историческое происхождение языка, социально-экономическую ситуацию, геолингвистический аспект, демографический, культурный и психологический факторы, каждый из которых играет важную роль при анализе социальных сторон (в том числе учреждений) и их взаимосвязи.

2.1 Языковое планирование

Поскольку основное внимание в руководстве уделяется составлению терминологии, здесь дается лишь краткое введение в теорию языкового планирования. Особый акцент делается на по-

зиции терминологии в структуре языка и общения. Более широкие проблемы языкового планирования рассматриваются в нескольких публикациях ЮНЕСКО.

2.1.1 Краткий обзор теории языкового планирования

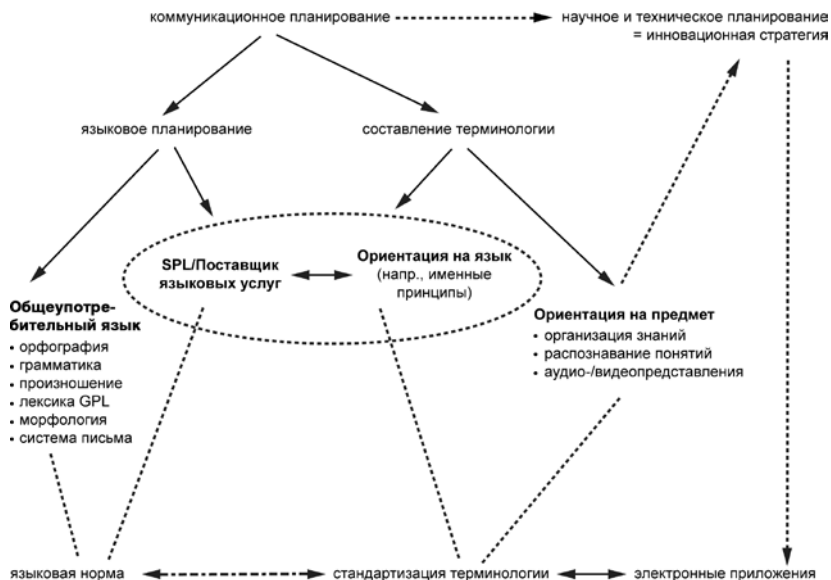
Может возникнуть вопрос о необходимости или даже самой возможности языкового планирования. Гаделии (Gadellii, 1999 г.) объясняет необходимость языкового планирования следующим образом:

«Общество развивается, и языку приходится приспосабливаться к реальности. Принимаются политические решения, а это может означать создание новых сообществ, которым может быть недостаточно обычных средств общения. В таких ситуациях языковое планирование желательно и даже необходимо».

История науки знает множество примеров более или менее успешного вмешательства в естественное развитие языка. Когда вмешательство касается существующего, естественного языка, мы говорим о «языковом планировании». То, что на сегодняшний день известно как языковое планирование, в прошлом поочередно называлось глоттополитикой, языковой инженерией, регулированием языка и развитием языка. Сравнив 12 определений, Купер (Cooper, 1989 г.) сформулировал собственное:

«Под языковым планированием понимаются сознательные попытки повлиять на поведение других людей в отношении получения, структуры или функционального распределения их языковых кодов».

Рис. 1. Обзор некоторых понятий коммуникационного планирования



Купер поясняет, что он намеренно широко определил данное понятие, чтобы избежать любых ограничений, касающихся государственной деятельности, особых целевых групп или специальной методологии.

На сегодняшний день языковое планирование влечет за собой гораздо больше, чем просто создание слов и терминов и продумывание изменений в орфографии. Оно подразумевает использование экологического подхода к языку как важному элементу в человеческих обществах и включает в себя множество социолингвистических факторов. Языковое планирование охватывает массу методов и подходов, включая терминологию и лексикографию, управление терминологией, перевод и управление переводом, а также, все в большей степени, корпусные

подходы (извлечение терминов, корпусные анализы неологизмов, появившихся в языковых сообществах и т. д.). В такой ситуации также увеличивается использование речевых технологий.

Термин «коммуникационное планирование» был предложен для обозначения языкового планирования или любого другого вида планирования, связанного с межличностным общением и сфокусированного на языке как в строгом смысле, так и в более широком организационном, техническом или инфраструктурном.

На рис. 1 коммуникационное планирование показано как находящееся выше языкового планирования и составления терминологии.

Рис. 1 также демонстрирует отношения между этими понятиями. Список

под понятием «Общепотребительный язык» содержит элементы, являющиеся частью классического определения корпусного планирования. Корпусное планирование состоит из таких процессов, как разработка и изменение орфографии (включая стандартизацию правописания), выбор системы письма, определение произношения слов, расширение словарного состава и терминологии, изменение в грамматической системе языка, сглаживание диалектов, производство хрестоматий и кратких руко-

водств для повышения уровня грамотности, разработка словарей, грамматик и упрощенных глоссариев для специальных языков, создание художественной литературы и поддержка искусства и творчества, а также создание учреждений для работы над языковыми вопросами. Однако языковое планирование также включает аспекты статусного планирования, то есть распределение языка в различные сферы общества (деловую, образовательную, судебную, административную, информационную и др.).

Основы геокультурной грамотности

Том Эдвардс (Tom Edwards)

Как профессиональный географ, я не могу не разделять сильную обеспокоенность своих коллег по поводу постоянно снижающегося уровня геокультурных знаний — то есть знаний в области географии и культуры разных стран — среди жителей США и других государств. Невежество американцев, от президента до домохозяйки, в геокультурных вопросах уже долгое время является предметом многочисленных шуток. Эта проблема волнует меня не просто потому что мне, как географу, хочется, чтобы географией интересовалось как можно больше людей: существует очевидная связь между геокультурной неграмотностью, распространенной в деловом мире, и вытекающими отсюда недоразумениями, ошибками, просчетами и серьезными нарушениями в деятельности компаний.

География всегда была чем-то большим, чем простое перечисление столиц, описание границ между государствами или список основных географических названий. Знание географии дает ключ к объяснению пространственных отношений между культурами, особенностей окружающей среды, политических собы-

тий и многих других вопросов. И все это служит основой для понимания самых разных дисциплин, в том числе таких жизненно необходимых, как история.

Что такое геокультурная компетентность?

В широком смысле геокультурная компетентность заключается в общей способности человека понимать, где он находится, ориентироваться в пространстве, осознавать культурное окружение и объяснять наиболее важные пространственные причинно-следственные связи между окружающими его явлениями. В ее основе лежат базовые географические навыки, такие как умение находить на карте какую-либо местность, способность анализировать геокультурный контекст происходящих событий, развитое чувство перспективы, умение перешагнуть за границы своей культуры, а также умение пользоваться географическим инструментарием — картами, глобальными информационными системами и т. д.

Несмотря на то что эти базовые географические знания чрезвычайно важны, они не позволяют достичь более сложного уровня геокультурной компетентности, необходимого для ус-

пешной деятельности в сегодняшней глобальной экономике. Если оставить эту проблему без внимания, геокультурная неграмотность граждан может стать причиной поражения страны в международном соперничестве с более подготовленными конкурентами. По недавнему прогнозу известного автора, обладателя Пулитцеровской премии Томаса Фридмана (Thomas Friedman) относительно глобальной экономической ситуации в ближайшем будущем, «Глобальная конкуренция, с которой столкнется следующее поколение, будет очень острой, и если сегодняшнее положение не исправить, это приведет к самым масштабным социальным последствиям». В 2004 году Мэри О'Хара-Деверо (Mary O'Hara-Devereaux), футуролог и эксперт в сфере глобализации, выразила похожее мнение о том, что умение ориентироваться в культурных различиях, в том числе в геокультурных вопросах — это краеугольный камень успеха любого работника в условиях глобальной экономики, и на сегодняшний день США значительно уступают в этом вопросе европейским и азиатским странам.

Следует упомянуть об основных требованиях, которые предъявляет глобализация к успешной, подкованной в геокультурных вопросах международной компании. Помимо деловой хватки, ее сотрудники должны обладать географической грамотностью и быть хорошо подготовленными к работе в среде, изобилующей политическими и культурными различиями, которые необходимо тщательно учитывать. Это прямо противоречит представлению

о том, что всемирное распространение информационных технологий и становление «глобальной культуры» привело к практическому исчезновению межкультурных границ. Такое мнение стало причиной того, что важность географических знаний часто недооценивается, а то и вовсе игнорируется.

Напротив, в процессе глобализации на самых разных уровнях социально-экономической деятельности на первый план выступает именно локальное в глобальном. Более того, плоды набирающей обороты высокотехнологичной «глобальной культуры» в социально-экономической жизни общества доступны сегодня далеко не всем. Поэтому, как бы мы ни назвали этот тип компетентности — «геополитическая», «геокультурная», «межкультурная», «лингвистическая» или еще как-то — она должна стать основополагающим фактором в деятельности любой международной компании.

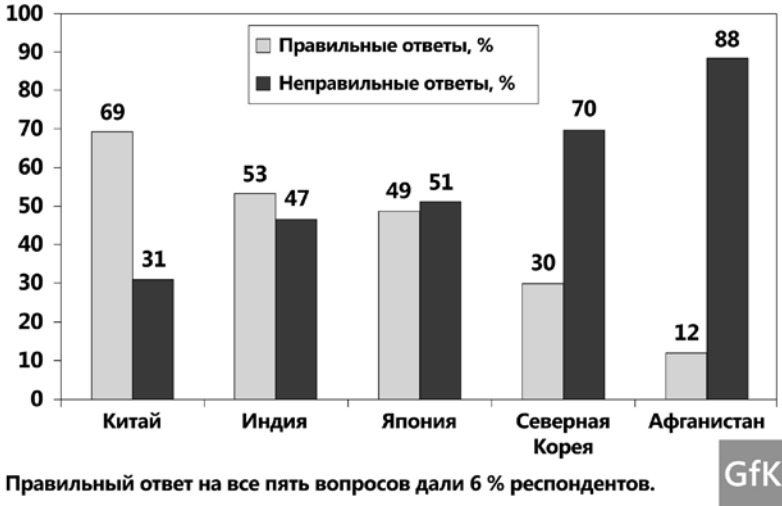
Хорошо ли мы знакомы с картой мира?

Насколько же снизился уровень геокультурной компетентности американцев? Результаты опроса National Geographic-Roper Survey свидетельствуют о тревожной тенденции в этой области. Только 54% опрошенных американцев в возрасте от 18 до 24 лет смогли правильно ответить на все вопросы исследования. Так, 63% не смогли найти на карте мира Ирак, а около 46% — штаты Нью-Йорк и Огайо на карте США. Широко опубликованные результаты этого опроса стали официальным подтверждением хорошо известного и не раз упоминавшегося в

Рис. 1. Пример низкого уровня знаний в области географии

На этой диаграмме представлены результаты исследования, в ходе которого жителям США в возрасте от 18 до 24 лет было предложено найти на карте Азии пять стран, часто фигурирующих в новостях: Китай, Индию, Японию, Северную Корею и Афганистан. В среднем участники опроса смогли найти только две страны из пяти; всего 6% правильно указали все пять стран; 21% опрошенных не нашли ни одной.

Определение по карте местонахождения стран Азии



мировых СМИ факта: уровень геокультурной грамотности американской молодежи чрезвычайно низок, в особенности с точки зрения их будущей профессиональной деятельности в условиях глобальной экономики. Как подчеркивает Том Босуэлл (Tom Boswell), глава отделения бакалавриата на географическом факультете университета Майами, «Мы живем в мире, вынуждающем нас действовать в условиях глобальной экономики, поэтому очень важно уметь в этом мире ориентироваться. В США география совершенно не пользуется популярностью, поэтому у нас такие скудные, по сравнению с другими странами, знания об окружающем мире». Принимая во внимание

тот факт, что молодые люди, подобные участникам опроса, уже завтра будут играть активную роль в жизни общества, проблема сводится к следующему: с чем мы столкнемся, когда из неграмотных в геокультурном отношении молодых людей они превратятся в мало разбирающихся в геокультурной ситуации специалистов и политиков, работающих в условиях международной конкуренции на рынке труда?

В связи с огромными различиями в культурах разных стран, в ходе коммерческой деятельности между их представителями почти наверняка будут возникать расхождения во мнениях, чреватые конфликтными ситуациями.

В результате такие компании, на ощупь осваивающие зарубежные рынки в тумане геокультурной невежественности, оказываются в зависимости от местных властей, становятся мишенью для нападков антиглобалистов и только усиливают негативное отношение к своей стране (как, например, в ситуации с США) как к источнику угрозы экономической и культурной экспансии. Американские компании, горящие желанием выйти на международный рынок и получить новые источники доходов, не устают совершать все новые, как незначительные, так и более масштабные ошибки подобного рода, причем почти всегда совершенно неосознанно. И хотя речь здесь идет прежде всего о коммерческой деятельности за пределами США, нелишне отметить, что даже компании, ведущие деятельность исключительно внутри страны, должны обладать необходимым уровнем геокультурной компетентности, чтобы избежать негативной реакции со стороны представителей множества других стран и культур, проживающих на территории США.

Повышение геокультурной грамотности

Конечно, любая информация о возможных сложностях политического и культурного характера лучше, чем никакой. Многие бизнесмены «встают в позу», заявляя о том, что регулярно читают серьезные экономические издания, следят за новостными передачами и постоянно ищут все новые и новые источники геокультурной информации. При этом, когда они все-таки уде-

ляют немного времени ресурсам, посвященным межкультурному общению, вся информация (то, как она подается и советы по ее применению) должна быть направлена на то, чтобы стимулировать геокультурную любознательность такого бизнесмена. И по содержанию, и по способу подачи информации доступные сегодня учебные пособия и тренинги, как правило, прекрасно подходят для конкретных целей, однако зачастую они меньше ориентированы на особенности корпоративной стратегии, вопросы ежедневной работы по сбору информации и проблемы производства товаров – то есть те составляющие коммерческой деятельности, которые выходят за пределы заграничных поездок руководителей, для которых эти ресурсы большей частью и предназначены. Хотя и существуют исключения, в таких источниках редко затрагиваются базовые геокультурные понятия, стоящие за существующей деловой практикой, или объясняется, как эти общие идеи реализуются в работе на той или иной должности.

Независимо от преимуществ и недостатков различных ресурсов, наиболее отрицательным является то обстоятельство, что многие бизнесмены, сотрудничающие с зарубежными партнерами и часто совершающие международные поездки, редко предпринимают осознанные попытки предварительно получить хотя бы элементарные знания о посещаемых ими странах. Одним словом, стремление к постоянному самостоятельному повышению своей геокультурной компетентности, основы которой должны закладываться еще в учебные годы, просто-напросто отсутствует.

С изложенной в статье позицией можно не согласиться, приведя в качестве аргумента доступность всевозможных ресурсов, с помощью которых компания может расширить познания своих сотрудников в области различных культур. В самом деле, существует огромное множество пособий и учебных курсов, посвященных деятельности на международном рынке. И совершенно бесспорно, что некоторые из них действительно способствуют повышению эффективности в межкультурном деловом общении. Однако в большинстве своем эти пособия и тренинги построены на довольно прагматической основе и очень конкретны, то есть нацелены на непосредственные потребности человека, который занимается бизнесом за пределами своей страны. Они предоставляют информацию, необходимую для конкретных случаев: принятые в той или иной культуре правила поведения, жесты, формы приветствия, способы вручения визитных карточек и т. д. Низкий уровень геокультурной грамотности — это одна из наиболее актуальных проблем в современной деловой среде.

Итак, совершенно очевиден тот факт, что низкий уровень геокультурной грамотности представляет собой актуальную проблему в современной деловой среде. Это серьезная проблема, которая затрагивает широкий ряд аме-

риканских компаний и является причиной недоверия к ним со стороны как американских, так и зарубежных потребителей. Что, в свою очередь, оказывает негативное влияние на репутацию и финансовые показатели компаний. Какие же меры могут быть предприняты, чтобы исправить сложившуюся ситуацию? В продолжении этой статьи будет дано несколько предложений о том, как заинтересовать молодежь и более старшее поколение изучением географии и культуры разных стран. Также будут рассмотрены некоторые меры, предложенные такими американскими организациями, как Национальное географическое общество (National Geographic Society), Национальный совет по географическому образованию (National Council on Geography Education, NCGE) и Бизнес за дипломатические действия (Business for Diplomatic Action).

Информационные ресурсы

National Geographic-Roper Survey of 2006 — <http://www9.nationalgeographic.com/roper2006/pdf/RoperPoll2006.pdf>.

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

Страсти по-итальянски

Джон Фрейвальдс (*John Freivalds*)

Я до сих пор помню эту шутку времен бывшего Советского Союза: «В СССР все запрещено, особенно то, что разрешено. В Италии все разрешено, особенно то, что запрещено».

Когда Казахстан открывал свои двери для Запада, я приехал туда, чтобы открыть местный офис компании-поставщика услуг локализации. В единственной приличной гостинице «Достык» клиентам предлагали только сублимированный кофе, который я вскоре возненавидел. В это же время здесь остановилась группа специалистов итальянской нефтеразведочной компании, и им захотелось эспрессо, которым в меню и не пахло. Поэтому они смешали все ингредиенты у себя в номере, принесли кофе на кухню гостиничного ресторана и попросили разогреть. «Но сэр, это запрещено», — запротестовал шеф-повар, по словам итальянцев. В ответ они, громко возмущаясь и бурно жестикулируя, указали на непомерные гостиничные цены (по доллару за одну ксерокопию!) — и добились своего. Я попросил их поделиться добытым эспрессо — и получил свою порцию.

Радости итальянской жизни

Сейчас, кажется, все устремились в солнечную Тоскану, чтобы снять домик

в деревне и насладиться радостями итальянского образа жизни — *la dolce vita*. А может, нам просто нравится язык итальянских жестов. Я все время им пользуюсь. Всем понятно, что вы имеете в виду. Если вы хотите выразить честность своих намерений, вы прикладываете руку к груди; когда вы обвиняете человека в чем-то, вы тычете ему в лицо указательным пальцем. Один из моих любимых жестов — медленное помахивание запястьем с соединенными вместе большим и средним пальцами, что выражает неуверенность, недоверие или срочную потребность. Или удар ребрами ладоней друг о друга крест-накрест, говорящий: «Пора выбираться отсюда». Все знаменитые ораторы прошлого учились у итальянцев передавать чувства жестами рук.

Столь же известно мастерство итальянцев по части дизайна, композиции, резной работы, росписи и художественной стилизации. Когда костариканцам потребовалось создать национальный символ, отражающий образ страны, они пригласили итальянского дизайнера, он предложил выпускать разрисованные в разные цвета тележки, которые теперь все привозят из Коста-Рики в качестве сувениров. Обычно они совсем маленькие, и их можно поставить на полку, но бывают и достаточно большие, в которые поместится переносной бар. Их

вряд ли можно считать исконно национальным атрибутом, однако итальянец, раскрасивший кисточкой простую деревенскую тележку в веселенькие тона, в результате создал для Коста-Рики уникальный бренд.

Для успешной работы в условиях глобализации необходимо не только найти страстно увлеченных людей, но и суметь — так или иначе — заполучить их.

А ведь есть еще итальянские вина — не слишком изысканные, однако приятные. Однажды нам даже пришлось встать на их защиту. Известная вашингтонская юридическая фирма попросила нас помочь в разбирательстве с Калифорнийским комитетом по винам, представлявшим интересы виноделов Калифорнии, который обвинил итальянских экспортеров вина в демпинге на американском рынке. Мы провели исследование и выяснили причины наводнения рынка дешевыми винами: инвесторы несельскохозяйственного сектора резко расширили посевную площадь виноградников винных сортов в Калифорнии, намного превысив норму, которую способен проглотить рынок. На самом деле итальянские марки сыграли позитивную роль на рынке вин США, поскольку «приучили» молодых потребителей к недорогим качественным винам.

Мне кажется, меня влечет к итальянцам потому, что я родом из Латвии, которая, как и другие культуры Северной Европы, отличается крайней сдержанностью; в этом смысле нас можно срав-

нить с суровыми финнами. Насколько мы суровы? Скажу лишь, что за последние двадцать лет, что я бываю в Латвии, я еще ни разу не слышал шуток на латышском языке и не видел ни одного латвийского комика. Когда латыши хотят пошутить, они обычно произносят русские шуточки — по-русски!

О пользе страстей

В Италии особое отношение к юмору и к работе с огоньком, невзирая на трудности. Он, видимо, в крови у некоторых итальянцев, о двоих таких я расскажу подробнее — это Андреа Пампанини и Джузеппе Маскарелла; возможно, сама музыка их имен вызвала у меня интерес. В английском языке аналоги их имен — Энди и Джо. С ними очень интересно работать, что подтверждает теорию о важности контактов с увлеченными людьми. Вероятно, вы будете правы, предположив, что будь нашими клиентами Энди из Топики (штат Канзас) и Джо из Акрона (штат Огайо), я не стал бы писать о них статью, — да и редко мне встречались страстные люди из этих мест.

В мире бизнеса часто сталкиваешься с людьми, которые на всех конференциях находятся в центре внимания из-за того, что представляют известные компании, например Microsoft, Oracle или Deere & Company. Это вполне целеустремленные люди, но их личность часто оказывается в тени компании, на которую они работают. А эти два итальянца преуспевают в корпоративном мире, посещают все заседания комитета, на которых должны присутствовать, и при этом занимаются тем, что их дей-

твительно увлекает. Они предприниматели, но у них есть желание сделать что-то еще, помимо зарабатывания денег. Рядом с такими людьми вы заряжаетесь энергией для нескончаемой борьбы в мире, который иногда оказывается невыносимо жестоким. Это трудно объяснить, но работать с такими людьми — это лучше, чем получить утром двойной эспрессо.

Так что ищите не только клиентов, которые будут исправно платить по счетам, но и людей, которые будут заряжать вас энергией. Познакомьтесь с историями двух таких людей, и постарайтесь найти таких же — вы не пожалеете.

Два итальянца

Я познакомился с Андреа Пампанини много лет назад в Иране, где он руководил компанией International Basic Economy Corporation (ИБЕС). Эта компания была основана Нельсоном Рокфеллером, который хотел понять, как частный бизнес может стимулировать экономический рост в развивающихся странах, и она была, пожалуй, самой инновационной из всех известных мне компаний. Она вкладывала капитал буквально во все, начиная с посевных кампаний в развивающихся странах и заканчивая супермаркетами и жилищным строительством. Сегодня ее миссию можно было бы определить как «преодоление цифрового барьера». Компания ИБЕС купила фирму, где я работал, — у нее также была хорошая репутация в Иране. После сотрудничества в Иране наши с Андреа пути разошлись. Он стал успешным консультантом правительства Саудовской

Аравии по вопросам управления. Всегда такое ощущение, что он либо только что из Саудовской Аравии, либо вот-вот возвращается туда. Все эти ближневосточные неурядицы, кажется, ничуть его не беспокоят.

Андреа — обладатель гарвардской степени MBA, свободно говорит на четырех языках, автор книги *Cities from the Arabian Desert: The Building of Jubail and Yanbu in Saudi Arabia* («Города Аравийской пустыни: строительство Эль-Джубайля и Янбу») и соавтор книги *One Hundred Years of Unification and Development in Saudi Arabia* («Сто лет объединения и развития Саудовской Аравии»). Он возглавляет компанию *Amonitis Turnaround Associates*, которая помогает предприятиям среднего бизнеса перестраивать свою работу.

Обаяние и энтузиазм Андреа проявляются в полной мере всякий раз, когда я встречаюсь с ним в Нью-Йорке. Все обычно начинается обедом за знаменитым «длинным столом» в элитном клубе *Century Club*. Когда обед заканчивается, вы понимаете, что теперь месяц можно не есть. Я в шутку сказал Андреа, что я — единственный человек, который ездит в клуб из Вашингтона на автобусах *Peter Pan Bus Lines* (49 долларов в один конец, включая кино и обслуживание).

Для успешной работы в условиях глобализации необходимо не только найти страстно увлеченных людей, но и суметь — так или иначе — заполучить их.

С Джузеппе Маскарелла я познакомился благодаря моим статьям в *Brazilmax* — интернет-журнале о Бразилии, редактор которого — мой приятель из Сан-Паулу. Я провел там какое-

то время, и мне нравится писать о том, что я знаю. А я немало знаю о мировой цитрусовой индустрии и о том, что происходит с побочными продуктами изготовления сока.

Отсюда еще один совет: хотите преуспеть в мире глобализации — пишите о том, что знаете, как только представляется такая возможность.

Поэтому, когда вы оцениваете перспективы какого-либо делового контакта, старайтесь думать не только о том, сколько денег это вам принесет. Думайте о том, насколько это будет полезно для вашего душевного здоровья.

Джузеппе нужна была помощь в расширении бизнеса — транснациональной компании O'Violla, занимающейся изготовлением соков и эссенций из сицилийских апельсинов сорта «королек», весьма полезных для иммунной системы. Джузеппе видит свою задачу в том, чтобы способствовать развитию Сицилии.

С фирмой O'Violla интересно работать, и еще интереснее становится, когда познакомишься с послужным списком Джузеппе. Он производил впечатление на всех, кто его читал. Прежде чем попасть в цитрусовую отрасль, Джузеппе

17 лет провел в Microsoft — в качестве одного из разработчиков платформы Collaboration Technology Platform для крупных организаций, а также руководителя группы в службе Microsoft Technology Strategy Consulting. Кроме того, он был вице-президентом организации Business Angel Association в Софии-Антиполи — французской Сицилианской долине, а также менеджером по маркетингу и участником группы выпуска Office.

Если Андреа вы все время застаете в пути в Саудовскую Аравию или обратно, то Джузеппе, кажется, все время бодрствует, куда бы я ему ни звонил — в Керкленд (штат Вашингтон) или на Сицилию. Когда я не в духе, я просто снимаю трубку, звоню этим парням и спрашиваю: «Как дела?». Не знаю, как они это делают, но они всегда полны оптимизма.

Когда я занимался продажей языковых услуг, я всегда помнил о подобных клиентах: мне не хотелось, чтобы наш производственный отдел имел дело с за нудами. Поэтому, когда вы оцениваете перспективы какого-либо делового контакта, старайтесь думать не только о том, сколько денег это вам принесет. Думайте о том, насколько это будет полезно для вашего душевного здоровья.

Индивидуальный переводчик: сам себе бизнесмен?

Аннет Хемера (Annette Hemera)

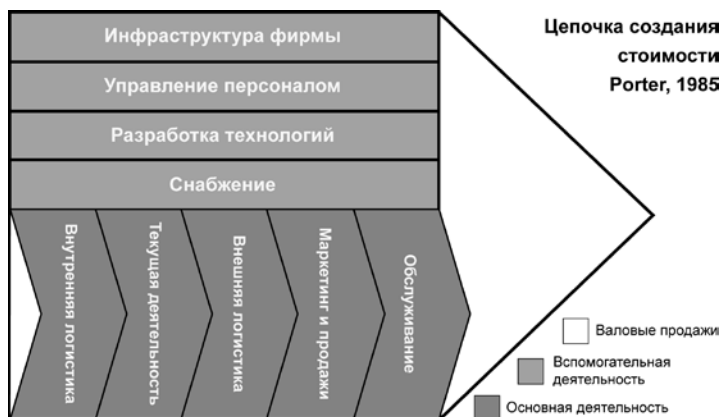
О качествах, необходимых, чтобы стать «хорошим переводчиком», сказано много. При этом часто объясняется специфика адаптационного перевода или перевода договоров и инструкций по эксплуатации либо даются советы о том, как выбрать подходящую программу памяти переводов и электронный словарь, найти в Интернете заслуживающий доверия глоссарий, выявить проблемы в исходных файлах и подсчитать общее количество слов в них, и даже как открыть заархивированный файл. Стабильно высокое качество работы и грамотное применение технических средств, конечно, необходимы. И все же этого недостаточно, чтобы добиться подлинного успеха. Без продуманного и последовательного подхода ко всем этим вопросам рассчитывать можно лишь на временный успех. Многие внештатные переводчики заблуждаются, считая, что кроме выполнения поступающих заказов от них ничего не потребуются; на самом же деле один из критериев успеха заключается в умении переводчика управлять своим «маленьким бизнесом».

Индивидуальному переводчику, нравится ему это или нет, приходится помимо самого перевода управляться со

всеми задачами, связанными с ведением бизнеса (независимо от масштабов последнего). В этом смысле нет никакой разницы между компанией Майкрософт и индивидуальным переводчиком Джоном Смитом. Предприятие из одного человека проходит абсолютно ту же цепочку создания стоимости, что и гигантская корпорация: учреждение предприятия, организация работы и поддержание ее на оптимальном уровне (рис. 1).

Внештатный переводчик превращается в менеджера по производству, контролера качества, директора по текущей деятельности, администратора, менеджера по продажам, специалиста по рекламе и связям с общественностью, директора по информационным технологиям, главного акционера и председателя совета директоров — и все это в одном лице. Иногда эти роли даже противоречат друг другу, а важные в том или ином случае краткосрочные интересы совпадают далеко не всегда. Большинство переводчиков, работая в компаниях, совершенно не разбираются в вопросах коммерческого характера. Многие, получив разрешение на ведение предпринимательской деятельности, обзаведясь компьютером и кипой словарей, заканчивают тем, что заживо хоронят себя, просиживая день и ночь за работой. Они с досадой

Рис. 1. Любое предприятие, даже из одного человека, проходит всю цепочку создания стоимости



отмахиваются от любых предложений улучшить состояние их бухгалтерской отчетности или структуру налогов, заняться рекламой своих услуг или почти бесплатно зарегистрироваться на специализированном веб-сайте, считая все это лишней головной болью.

Тем не менее, чтобы обеспечить своему делу долгосрочный успех, переводчик должен тратить заметную часть рабочего времени на планирование, рекламу, участие в тендерах, расчет стоимости услуг, выставление счетов и ведение бухгалтерской документации. В большинстве учебных заведений, готовящих переводчиков, все эти аспекты затрагиваются исключительно на теоретическом уровне, и ровным счетом ничего не говорится об их применении на практике. Впоследствии это вызывает у начинающих специалистов множество трудностей, отнимающих время и силы от основной работы. Свойственный профессиональной подготовке недостаток знаний об организационной и коммер-

ческой сторонах переводческой деятельности — основная причина огромного «вакуума», сложившегося на венгерском и в целом восточно- и центральноевропейском рынке языковых услуг. В Венгрии, с одной стороны, множество переводчиков с хорошей теоретической базой, но без опыта работы безуспешно надеются попасть в базы данных клиентов; с другой стороны, многие заказчики не в силах найти специалистов для обеспечения своих повседневных потребностей в переводе и вынуждены бороться за хороших поставщиков услуг.

Поскольку в большинстве случаев переводческая специальность рассматривается как дополнение к основной (скажем, технической или юридической), получение диплома переводчика становится своеобразной страховкой — запасным вариантом на случай, если не удастся найти работу по основной специальности. (По принципу «в крайнем случае всегда можно устроиться фрилансером».) Учитывая случайность этого

выбора, большинство переводчиков начинают самостоятельную деятельность, не изучив коммерческую ситуацию, уровень спроса и состояние отрасли в целом. Они понятия не имеют о минимальном размере необходимых инвестиций и (вполне естественно) о потенциальном объеме доходов — другими словами, просто не осознают, с чем им предстоит иметь дело.

Планирование и управление

Первое и самое важное, на что должен обратить внимание индивидуальный переводчик, это условия ведения бизнеса и текущая деятельность. Однако прежде чем перейти к подробному рассмотрению вопросов планирования, следует подчеркнуть, что современная управленческая наука требует всестороннего учета рыночной ситуации при планировании как производственного процесса, так и бизнеса в целом. Изучив рынок, воплотите свои исследования в плане конкретных действий. А это предполагает четкое понимание того, что, кому и за какую цену вы будете предлагать — и как убедить потребителей выбрать именно вас. Сегодня распространено скептическое отношение к маркетингу, а многие руководители компаний даже слова такого не желают слышать. И их можно понять: маркетинговая работа — вещь абстрактная, ей сложно дать определение и, что самое неприятное, ее очень непросто проконтролировать. При этом предприниматели часто сами не осознают, что занимаются именно маркетингом, день за днем сравнивая свое положение с позициями конкурентов, анализируя имеющиеся воз-

можности, подыскивая лучший способ представить свой бизнес, установить и поддержать деловые связи. Придав этой работе систематический характер, вы делаете огромный шаг вперед с точки зрения долгосрочного развития бизнеса.

Не нужно рассматривать планирование или следующие за ним действия в излишне запутанных, замысловатых категориях. Если термин «стратегическое планирование» кажется вам слишком сложным или пугающим, можно рассуждать просто о размере дохода от вашего единоличного предприятия при загрузке в 75% (ожидать от только что созданной компании полной загрузки, даже если вся работа налажена, было бы нереально). А теперь сопоставьте объем поступлений при загрузке в 75% с ежемесячными расходами. Затем можно переходить к задачам, которые возникнут у вас помимо собственно перевода. Отведите на них необходимое время, продумайте способы их выполнения, просчитайте расходы. Сюда можно отнести размещение рекламы, контроль качества, взаимодействие с клиентами и общее управление. Другими словами, нужно предусмотреть, когда и как вы будете размещать предложения своих услуг, обновлять сведения о себе в Интернете, участвовать в тендерах, просматривать корреспонденцию — и отвести на каждую из этих задач соответствующее время. Оценив временные и финансовые затраты по всем этим направлениям работы, имеет смысл записать результаты на бумаге, даже если вы не собираетесь прибегать к чьей-то помощи. Это поможет ничего не упустить из виду, предупредив тем самым появление незаплани-

рованных расходов, и (что самое главное) позволит максимально эффективно использовать время. Когда точно знаешь свои повседневные задачи, проще следить за их выполнением, привлекая при необходимости (то есть когда бизнес будет готов к расширению) помощь.

В сущности, планирование сводится к постановке корпоративных целей и четкому определению путей их достижения. По мнению экспертов в области бизнес-планирования, цели должны быть: а) конкретными, б) измеримыми, в) достижимыми, г) реалистичными и д) своевременными. Поставив перед собой цель (например, за два года достичь годового оборота в 50 000 евро и уровня прибыли в 10%, а также найти по крайней мере 15 постоянных заказчиков), переходите к ресурсам и инструментарию. Определитесь с необходимой технической поддержкой (приложение памяти переводов, средства связи, оборудование и программное обеспечение), просчитайте себестоимость и возможный ценовой диапазон ваших услуг, подыщите каналы и посредников для их предложения. Важно также высчитать приходящуюся на ваш оборот сумму налога и выбрать приемлемую организационно-правовую форму учреждаемого предприятия. Почитайте публикации о положении на внутреннем и международном рынке языковых услуг, познакомьтесь с веб-сайтами поставщиков, электронными площадками для профессионального и делового общения, примите участие в интернет-форумах, выясните, какие языковые пары и тематики наиболее востребованы, какие типовые сроки и расценки.

Затем посмотрите на ситуацию с противоположной точки зрения — с позиции поставщиков услуг: что они предлагают, какими методиками и технологиями пользуются? Например, у вас есть юридическое образование и диплом переводчика. Изначально вы планируете переводить с немецкого на итальянский, однако, изучив рынок, видите переизбыток аналогичных предложений. Понятно, что вам потребуется нечто другое — востребованное и вместе с тем мало распространенное. Поэтому лучше сузить специализацию до какого-то конкретного раздела юриспруденции (скажем, перевод документации в сфере операций с недвижимостью). В маркетинге этот этап называется дифференциацией и позиционированием: стремясь занять отдельную рыночную нишу, вы выходите на рынок с как можно более широким спектром услуг, отличных от предлагаемых конкурентами (то есть всеми индивидуальными переводчиками). При этом не следует как ограничивать себе пространство для маневра, так и представлять себя мастером на все руки, иначе вы рискуете упустить заказы, с которыми вполне могли бы справиться. Поэтому необходимо постоянно зондировать почву, пересматривая и корректируя планы и цели, даже если кроме вас эти планы никто никогда не увидит.

Техническая поддержка

Получившийся в итоге бизнес-план наглядно покажет необходимый и возможный в вашем случае уровни дохода, а также объем ежемесячных издержек. Об этом мало кто задумывается, однако очень часто прибыльность бизнеса на-

прямую зависит от того, насколько эффективно он организован с точки зрения обеспечения техническими средствами и навыков их применения. Другими словами, одинаково важны как грамотная организация работы, так и ее техническое сопровождение.

Благодаря разнообразию имеющихся сегодня мощных технологий, аппаратных и программных средств организовать предприятие и управлять им стало гораздо проще. Бесчисленные версии решений и программ позволяют поддерживать связь между клиентом и поставщиком, хранить и защищать информацию, отслеживать посещения веб-сайта, оплачивать и выставлять счета, планировать финансовые потоки, управлять проектами и прочее, и прочее. Даже если ваше предприятие состоит из одного-единственного человека — вас, следует хорошо ориентироваться в доступных средствах и принципах их использования. Это касается и собственно переводческих приложений: вы должны быть в курсе самых последних разработок в этой области. Даже сегодня для многих поставщиков характерны неуверенное владение компьютером и отсутствие гибкости, когда клиент просит их опробовать новое техническое средство. Переводчики вообще довольно консервативны; именно поэтому те из них, кто демонстрирует готовность двигаться вперед и повышать техническую грамотность, высоко ценятся на рынке, а все больше переводческих бюро предлагают всем желающим бесплатное обучение и программное обеспечение.

Что касается ИТ-среды для вашего бизнеса, то здесь лучше отказаться от

любительской помощи родственников и знакомых и обратиться к специалисту, который разработает и оптимально настроит подходящее вам решение, подберет необходимые программы, включая антивирус, операционную систему и периферию. Он поможет найти наиболее доступный по цене вариант и позаботится об обслуживании всей системы, так что вам не придется просиживать ночи напролет, пытаться установить какую-нибудь программу или разбираясь в бесчисленных проводах и разъемах. Вы также сможете получить у него профессиональную консультацию по вопросам веб-дизайна (впрочем, не помешает и наличие у этого специалиста познаний в области языковых услуг).

Лучше всего планировать бизнес исходя из минимальных потребностей, но с учетом возможного роста. Вы подсчитали минимально необходимый и максимально возможный уровни дохода, а также объем требующейся в каждом из этих случаев работы. Вы точно знаете, какое рабочее пространство вам необходимо, включая такие параметры, как объем дисковой памяти, скорость передачи данных и даже мелочи вроде запаса конвертов и бумаги. Тем не менее не помешает предусмотреть дополнительные ресурсы. Но не следует и впадать в крайность, выбирая неоправданно дорогое (а то и самое дорогое) оборудование. Ограничьтесь тем, что необходимо для начала работы.

Маркетинговая деятельность

Не нужно ограничивать веб-сайт только вашими рабочими языками. Он должен быть представлен на всех язы-

ках целевого рынка. Веб-дизайн должен быть легкодоступным для изменений, поэтому снабдите ваш сайт простой в использовании и управлении платформой. Сделайте лаконичную, но привлекающую внимание главную страницу, добавьте список рекомендаций и образцы переводов, а также страницу для обратной связи. Не забудьте о фотографиях: это придаст сайту индивидуальности и покажет ваш дружелюбный настрой. Убедитесь, что ваша контактная информация понятна и ее легко найти.

Создав условия для работы и организовав рабочее пространство, позаботьтесь о том, чтобы потенциальные клиенты не только знали о вашем существовании, но и при необходимости могли быстро и легко вас найти. Это станет вашим преимуществом среди множества других поставщиков услуг. Выбором потенциальных клиентов и целевого рынка маркетинговая работа не заканчивается. К ней нужно будет возвращаться вновь и вновь — вернее, ее вообще не следует прерывать. Очертив целевую аудиторию, убедитесь, что вы обладаете маркетинговыми средствами для эффективного продвижения своих услуг. Вы должны обеспечить потенциальных клиентов регулярно обновляемой информацией, которой они смогут воспользоваться, заинтересовавшись вашими услугами. Клиенты должны знать, где и как вас найти.

Первый и самый важный шаг в этом направлении — подготовка эффективных обзорных материалов, вашего профессионального портфолио. Главное, к чему здесь следует стремиться — это краткость, информативность, ясный стиль изложения и четкое описание ваше-

го профессионального опыта (в обратном хронологическом порядке, то есть последние по времени заказы должны стоять в списке первыми). Не включайте чересчур много областей специализации и не пишите, что готовы работать по любой тематике. Привлекательности как поставщику вам это не добавит, потенциальных же клиентов отпугнет наверняка.

Также имеет смысл подготовить отдельные версии материалов для различных целевых рынков и стран, пользуясь ими в зависимости от получаемых запросов. Того, что подойдет для заказчиков из одной страны, часто недостаточно для клиентов из другой. Важно также иметь хорошие рекомендации, хотя очевидно, что начинающий специалист не может похвастаться большим списком отзывов. Не стоит отчаиваться: предложите бесплатное выполнение тестового перевода, а расценки можно установить несколько ниже, чем у ваших более опытных коллег.

Не забывайте, что заказчики постоянно сталкиваются с недостатком поставщиков, а действительно высококлассных профессионалов совсем немного. При этом рынок с каждым годом растет, так что начинающему переводчику место всегда найдется. Если говорить о построении идеальной клиентской базы, то здесь лучше работать с небольшим числом постоянных заказчиков, ориентируясь на долгосрочное сотрудничество. Клиенты охотнее имеют дело с поставщиками, которых хорошо знают и которым доверяют. Они предпочитают тех, с кем у них уже сложились стабильные плодотворные отношения (когда руководитель проекта и переводчик понимают друг друга с полуслова, и вместо дли-

тельных детальных объяснений можно уделить время обеспечению качества работы). Переводческая работа во многом строится на доверии, и наградой за добросовестность и стабильное качество станет для вас гарантированное поступление заказов.

Обязательно зарегистрируйтесь на как можно большем числе переводческих веб-ресурсов, подпишитесь на доступные вам отраслевые рассылки и печатные издания. Со временем вы научитесь выбирать из этих публикаций более интересные и полезные, останавливаясь на тех, которым непременно следует уделить время. А активное участие в профессиональном интернет-общении пойдет на пользу вашей репутации, сделает вас более узнаваемой фигурой. Принимая участие в различных форумах и помогая другим уместными комментариями и точными советами, вы создадите себе имя. Не думайте, что новичок не в состоянии помочь в сложной ситуации. Все знать невозможно, и кому-то вполне может потребоваться информация о том, что известно именно вам.

Управление проектами и административные задачи

Даже если проектов у вас немного, с увеличением объемов работы вы столкнетесь с необходимостью параллельно выполнять несколько задач, следить за соблюдением нескольких сроков, отправлять и получать различные комплекты файлов, пользоваться множеством глоссариев, вести бухгалтер и выставлять счета. Другими словами, вам предстоит заниматься управлением проектами и конт-

ролем качества. Представьте: на прошлой неделе вы подготовили 50-страничное коммерческое предложение и теперь составляете глоссарий для заказа, который нужно сдать через две недели. Тут звонит терминолог только что закончившегося проекта и просит проверить, можно ли использовать в тексте перевода парочку удачных выражений, предложенных клиентом. В этот момент от вас требуется безошибочная работа над несколькими задачами, и если не проявить достаточного внимания, вы рискуете все перепутать и потерять контроль над ситуацией.

Чтобы преодолеть присущие проектной работе трудности, пройдя это минное поле невредимым, у вас всегда должно сохраняться четкое представление о последовательности стоящих перед вами задач и их месте в общей цепочке функций, выполняемых в ходе проекта. Вы должны иметь цельное видение процесса и того, каким образом каждое из ваших действий складывается в общую картину. Следует предельно ясно представлять себе границу между вашими обязанностями и обязанностями заказчика, знать, что и как вы должны сделать, какие вопросы задать и какая информация понадобится вам, прежде чем вы приступите к работе. Ни к чему рисковать собственной репутацией и чужим успехом, тратя время на бесконечные препирательства с клиентом. Продуманный подход к рассмотренным вопросам позволит повысить шансы на успех (а значит, и на прибыльность) организуемого вами дела.

Аннет Хемера — руководитель отдела консалтинга и профессиональной подготовки в Language Experts Group, Венгрия.

Мифы Ктулху (отрывок)

Брайан Ламли (Brian Lumley)



Вступление

Всего два простых слова, но есть в них что-то загадочное и манящее. Представьте, что они встретились вам на книжной странице впервые в жизни. А еще лучше, постарайтесь вспомнить, когда именно вы в первый раз наткнулись на них в романе или рассказе ужасов. И даже если предположить, что раньше вам никогда не доводилось слышать ни о Говарде Филлипе Лавкрафте, ни о его знаменитом поклоннике и издателе Огюсте Дерлете, ни об издательстве «Arkham House» и легендарном журнале «Weird Stories», ни о литературном окружении Лавкрафта, его поздних подражателях и «литературных учениках», уверен, вас все равно поразил — или хотя бы заставил задуматься — эти слова: «Мифы Ктулху? Что это, черт побери, за мифы такие?»

Как описать или объяснить новичку, только-только начинающему знакомиться с литературой ужасов (а вы наверняка новичок), что самое важное в жутковатой мифологии Ктулху — это звукоряд, образующий его Имя? (Со всей серьезностью советуем запомнить, что его можно просвистеть или прошипеть).

Нет, в задачи этого короткого вступления не входит излагать вам Мифы Ктулху во всех подробностях. Многие уважаемые люди сделали это до меня в многочисленных статьях и книгах, так

что вряд ли вы приобрели бы сей опус, если не имели бы хотя бы какого-то представления о литературном наследии Г. Ф. Лавкрафта. Но если и после того, как вы прочтете повести этого сборника, Мифы все равно останутся для вас загадкой, — искренне надеюсь, что будет все-таки иначе, — то отсылаю вас к первоисточникам: к самому Г. Ф. Лавкрафту, Кларку Эштону Смиту, Роберту Говарду, Огюсту Дерлету (естественно), Колину Уилсону, Рэмси Кэмпбеллу и целому полчищу других писателей, включая многих авторов, сотрудничающих с «Arkham House», и даже Стивену Кингу (особенно к его рассказу «Крауч-Энд»). Все они в свое время «припадали к источнику», то есть к мифам Ктулху — так же, смею заметить, как и десятки, если не сотни других литераторов, в основном любителей, чьи самородки из рудничных отвалов Мифов часто не лишены очарования и таинственности, присущих исходному материалу.

Но что же это был за материал? Строго говоря, речь не столько о жанре ужасов, сколько о разновидности научной фантастики, суть которой можно изложить в следующих словах.

На Земле и в граничащих с ней измерениях тайно пребывают в тысячелетнем плену, нередко погруженные в сон, чужеродные сущности, проникнутые безграничной злобой (или полней-

шим безразличием?) к нам, землянам. Их телепатические сны проникают в разум артистических, чувствительных, нередко психически «хрупких» натур, побуждая тех нарушить границы, — как реальные, так и метафизические — которые удерживают этих Великих Древних в неведомых (затопленных, похороненных в земле либо спрятанных в других измерениях) гробницах и других «обиталищах».

В том, что касается самого Ктулху, скажу следующее: лучшее ЕГО описание можно найти в рассказе Лавкрафта «Зов Ктулху», и любой новоиспеченный поклонник творчества этого писателя, который еще не открыл ЕГО для себя, должен немедленно это сделать! Да-да, прямо сейчас!

Лично я познакомился с Мифами в возрасте тринадцати или четырнадцати лет, прочитав рассказ Роберта Блоха, автора знаменитого «Психо» (правда, «Психо» — не единственный его шедевр). Назывался он «Записки, найденные в пустом доме». После этого в течение семи-восьми лет, уже в других образцах жанра ужасов, мне постоянно попадались намеки, предполагавшие некое переплетение взаимосвязанных нитей — сложную литературную канву, своего рода паутину, загадочным образом сотканную из близких сюжетов небольшой группы несопоставимых авторов. Это была, конечно, ткань — или, если угодно, моток пряжи — самих Мифов Ктулху, хотя в то время мне и не удалось проследить четкую связь. (Еще один штрих, который я проглядел — на него мне указал сотрудник прославленного издательства «DAW Books» Дональд

Волльхайм, — заключался в следующем: я появился на свет 2 декабря 1937 года, то есть через девять месяцев после смерти Лавкрафта. Волльхайм считал эту хронологию, или даже синхронность, любопытной, хотя лично я вижу в ней лишь простое совпадение).

Позднее, уже будучи молодым солдатом, призванным на службу и расквартированным на военной базе в Германии, я нашел сборник Лавкрафта, озаглавленный «Крик ужаса» (британское название коллекции рассказов, первоначально выпущенной в США издательством «Arkham House»). Неожиданно все смутные намеки и аллюзии оформились в моем сознании в единую литературную концепцию, выдающийся плод писательского воображения, именуемый Мифами Ктулху! Однако...

Впрочем, сказал я уже достаточно, давайте же позволим Мифам Ктулху самим поведать о себе.

Ужас в Оукдине

Летом 1935 года Мартин Spellman в качестве помощника санитара устроился в клинику для душевнобольных в Оукдине. Ему было двадцать четыре года, и он уже имел одно пристрастие, с обязанностями санитара никак не связанное. Еще с отроческих лет Spellman мечтал стать писателем. С тех пор как эта чудная мысль пришла ему в голову, он взялся за сочинение рассказов, в основу которых думал положить редкие, необъяснимые случаи душевных болезней. Единственный же способ приобрести соответствующие знания, а также получить необходимый опыт, что называется, из первых

рук — это поработать в психиатрической лечебнице, что он и решил сделать.

Разумеется, свои истинные намерения Спеллман от окружающих скрывал, хотя это отнюдь не означало, что он собирался работать спустя рукава, манкируя возложенными на него обязанностями. Заключенный с клиникой контракт предусматривал как минимум двенадцать месяцев работы в качестве практиканта, плюс еще год самостоятельного труда в должности санитара. Мартина такие условия вполне устраивали, и он с радостью за них ухватился.

Его коллеги и медицинское начальство диву давались, с каким непривычным пылом юный практикант взялся за выполнение служебных обязанностей. Каждую ночь, когда он не был занят на дежурстве, в его комнате горел свет — и не гас до самого рассвета. Мартин распределял свободное от работы время следующим образом: три часа изучал теорию психиатрии, пять часов отдавал написанию книги. На сон при таком режиме уходилось не больше шести часов в сутки. Во время ночных дежурств — один-два раза в неделю — он перекраивал рабочий график так, чтобы уделять вышеназванным занятиям не меньшее время.

В конце лета и начале осени непосредственный начальник Мартина, доктор Уэлфорд, не раз заставлял юношу за работой над рукописью. Но кто станет жаловаться на практиканта за то, что тот по собственной инициативе ведет учет случаев необычных и сложных заболеваний? Если уж на то пошло, можно было только приветствовать искренний интерес Мартина к мельчайшим подробностям повседневной жизни клиники.

На самом же деле Спеллман скоро понял, что ему не по душе работа в лечебнице. Особое отвращение вызывали у него ночные дежурства, когда приходилось курсировать по нижним коридорам здания, где содержались неизлечимые пациенты. Его коллеги, наделенные более суровым, стоическим характером, называли подвальное помещение не иначе как Преисподней, и Мартин Спеллман их поддерживал. Внизу действительно находилась преисподняя: ярко, до рези в глазах, освещенные коридоры, массивные двери с крошечными, забранными решеткой «глазками» и табличками, к которым были прикреплены отпечатанные на машинке выдержки из истории болезни обитателя каждой такой камеры-палаты. За этими дверями, отделенные от Мартина лишь толщей дубовых панелей, металлических поперечных реек и внутренней прорезиненной обшивки, обитали в вечном кошмаре безумия самые жуткие душевнобольные Британии. Неудивительно, что, совершая каждый час во время ночного дежурства обходы Преисподней, Мартин Спеллман предпочитал не задерживаться в ней подолгу.

Один из так называемых коллег Мартина, Алан Барстоу (коренастый, уродливой внешности санитар лет тридцати пяти), иногда помогал младшему товарищу во время этих обходов. Барстоу, судя по всему, не боялся той части клиники, по которой проходил маршрут ночного дежурства. Напротив, зловещая атмосфера психиатрической лечебницы и особенно подвальных ее помещений, казалось, доставляла ему удовольствие. Он частенько менялся с Мартином де-

журствами, объясняя это тем, что якобы не возражает против ночной работы и, более того, предпочитает ночные смены дневным. Что ж, каждый человек имеет право на личные вкусы и пристрастия!

Служебная комната Спеллмана находилась на первом этаже здания – одна из четырех, являвших собой нечто среднее между гостиной и спальней; от двух соседних палат для душевнобольных ее отделяли крепкие звуконепроницаемые стены. Поскольку дела с набором персонала в Оукдине обстояли из рук вон плохо, две такие комнаты пустовали уже долгое время. Вторая же из обитаемых принадлежала Гарольду Муди, опытному санитару средних лет, чья частичная глухота была ему даже на руку, ибо его клетушка располагалась непосредственно над Преисподней. А пол на первом этаже явно не обладал свойством звукоизоляции! В принципе, доносившиеся снизу звуки не слишком беспокоили Мартина Спеллмана, однако он заметил, что обитатели подвального отделения становились на редкость шумными всякий раз, как на дежурство выходил Алан Барстоу. В таких случаях крики, вопли и стоны набирали такую силу, что доставляли ему немалое неудобство, иногда не давая уснуть до четырех-пяти часов утра.

Так получилось, что однажды Мартина и Алана Барстоу отрядили вместе на ночное дежурство, хотя, сказать по правде, юношу это не обрадовало. Несмотря на внешнее дружелюбие, было в Барстоу что-то неуловимо отталкивающее. Тем не менее, смена началась как обычно, в девять часов вечера, и ничто в манерах Барстоу не давало Спеллма-

ну повода заподозрить коллегу в чем-то дурном и предосудительном.

Правила ночного дежурства обязывали санитаров обходить все до единого помещения и проверять их обитателей, причем, по возможности, ежечасно. Мартину Спеллману достались палаты на первом этаже и Преисподняя, Барстоу же — палаты, в которых содержались более спокойные, главным образом временные пациенты. В одиннадцать часов, когда санитар-практикант собрался во второй раз спуститься в жуткий подвал с его невнятным бормотаньем, стонами и проклятиями, он услышал, как сверху его кто-то окликнул по имени.

— Спеллман! Задержитесь на минутку! — донесся голос Барстоу. Обратив взгляд на лестничную площадку второго этажа, наш практикант увидел коренастого санитаря. Тот быстро спускался вниз. В руке у Барстоу была черная палка примерно восемнадцати дюймов длиной и с серебристым наконечником. Подойдя ближе к Спеллману, санитар, однако, сообразил, что тот не сводит глаз с его оружия, и тут же прижал палку к себе, чтобы она не так привлекала внимание.

— На работу нужно приходиться в полной боеготовности, — пробормотал он с фальшивой улыбкой и остановился возле Спеллмана. — Послушай, Мартин, — быстро сменил тему разговора Барстоу. — Я знаю, ты не большой любитель навешивать с обходом в нижние палаты и Преисподнюю, так что если хочешь, я могу сходить туда за тебя, а ты вместо меня отправишься наверх. Я как раз собирался заглянуть в палату номер четыре, так что, если желаешь, я мог бы...

— В палату номер четыре? Я, в общем, не против... но зачем вам это, Барстоу? — Мартин указал на дубинку, которую его собеседник почти успел спрятать в складках белого халата. — То есть, я хотел сказать, им ведь так и так отсюда не сбежать?

— Не сбежать, — подтвердил Барстоу, отводя взгляд в сторону. — Просто я чувствую себя... как-то уверенней с этой штукой. Ведь никогда не знаешь, чем все обернется, верно я говорю?

Поднимаясь по лестнице, Спеллман все размышлял о дубинке старшего коллеги. Если кто-нибудь из руководства клиники узнает о ней, Барстоу ждут нешуточные неприятности. Впрочем, вряд ли он способен чем-то навредить пациентам: даже если дубинку просунуть в глазок смотрового окошка, обитателю палаты достаточно лишь прижаться к задней стене, чтобы избежать побоев. Нет, очевидно, санитар не лжет: палка придает ему уверенности в себе, только и всего.

Но тотчас же Спеллману вспомнились крики, которые он слышал всякий раз, как в подвальных помещениях дежурил Барстоу. Более того, и в ту ночь — даже когда он находился на втором этаже, в незапертых палатах смиренных пациентов и в коридорах между ними — до Мартина долетали из Преисподней приглушенные, сдавленные звуки...

Ближе к концу октября поиск материалов для будущей книги привел Мартина Спеллмана к особой категории случаев — помрачениям ума, вызванным воображаемыми «чужеродными» силами. Он разглядел между несколькими документально подкрепленными случая-

ми четкую связь — связь, которая была особенно интересна тем, что фантазии, мечты и навязчивые идеи пациентов походили друг на друга как две капли воды.

Взять, к примеру, пресловутый случай Джо Слейтера*, охотника из Катсильских гор, лунатические действия которого в 1900–1901 годах, похоже, имели причиной воздействие не столько луны, сколько некоего небесного тела, находившегося далеко от орбиты спутника Земли. Правда, на взгляд Спеллмана, достоверность этого случая была подпорчена настоячивыми утверждениями летописца событий, что на самом деле в Слейтера вселилось сознание какого-то инопланетного существа. Кроме того, Мартин познакомился с историей немецкого барона Эрнста Канта, который вплоть до своей ужасной и необъяснимой смерти в одном из сумасшедших домов Вестфалии верил, что всеми его безумными поступками руководит некое существо, называемое им «Йиб-Тстл». А вот как выглядел этот Йиб-Тстл: «...огромное, черное, с извивающимися грудями-щупальцами и анусом на лбу, существо с черной кровью, чей мозг насыщается собственными испражнениями...»

Помимо этого, Мартину попались и совсем недавние наблюдения доктора Дэвида Стивенсона за некой Дж. М. Фрит, женщиной-зоофагом, которая заявляла, что намерена поглотить столько живых существ, сколько влезет. Сначала она, подобно Ренфилду Брэма Стокера, скармливала мух паукам, пау-

* Персонаж фигурирует в раннем рассказе Г. Ф. Лавкрафта «По ту сторону сна».

ков ласточкам — и, наконец, пожирала этих самых ласточек! Как и стокеровский маньяк, она просила себе кошку, но по понятным причинам в просьбе было отказано. Странные фантазии этой сумасшедшей проистекали из ее убежденности в том, что за ней следит некое сверхъестественное «божество», которое в конечном итоге освободит ее. Навязчивые идеи мисс Фрит и ее маниакальное стремление пожирать живые существа были отнюдь не единственными в своем роде: Мартину попалось еще несколько подобных случаев.

И снова, на сей раз из архивов некоего сумасшедшего дома в США, юноша извлек еще одну ужасную историю — о пациенте, который до своего бегства и последующего исчезновения семь лет назад, в 1928 году, был полностью уверен в собственном бессмертии, а также в том, что «вечно пребудет в У'ха-нтхлей, среди великолепия и чудес...» Его судьбу (в чем он ничуть не сомневался) определили «Глубоководные, Дагон и Повелитель Кгулху» — последнего он вечно будет прославлять, а первым — исправно служить, что бы ни значили эти имена! Объяснение причудливым фантазиям больного все-таки нашлось. Он имел

явно выраженную рыбоподобную внешность — выпученные глаза, чешуйчатую кожу. Врачи пришли к выводу, что эти физические аномалии подтолкнули его к излишне частым и продолжительным погружениям в мифы и легенды, в которых фигурировали боги океана. В этой связи представлялось вполне вероятным, что его «Дагон» был тем самым божеством в облике рыбы, которое филистимляне и финикийцы знали под именем Оанн.

Таким образом, по мере того как одна неделя сменяла другую, изыскания Мартина Спеллмана принимали все более специфический и узконаправленный характер. Однако даже в самых смелых мечтах он не мог предположить, что в одной из палат Преисподней находится человек, история болезни которого была столь же странной, как и случаи, изученные им во время работы над будущей книгой...

Brian Lumley, «*The Taint and Other Novellas*», USA.

Перевод с англ. Т. Бушевой.

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