

Профессиональный

# ПЕРЕВОД

и управление информацией

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

## Инструменты и технологии

Том Соьер — пионер краудсорсинга?

Интернационализация контента: создание текста с перспективой его локализации

## Управление

Маркетинг, ориентированный на клиентов

## Комментарии специалистов

Меньше слов — меньше затрат

## Языки

Испанский язык для местных и глобальных рынков

№ 12 (35) декабрь 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](http://www.ITbook.ru)

**12**

декабрь 2009

## Содержание

### ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

- 3** Том Сойер — пионер краудсорсинга? *Шелли Орт Приб*
- 9** Интернационализация контента: создание текста с перспективой его локализации *Лиса Пьетранджели*

### УПРАВЛЕНИЕ

- 14** Управление изменениями — недооцененный фактор успеха  
*Роб Химельс и Сабина Гроссер*
- 18** Маркетинг, ориентированный на клиентов *Сюзан Ремкус*

### КОММЕНТАРИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

- 22** Nokia открывает культурные особенности США *Джон Фрейвальдс*
- 25** Развитие методов создания глобального контента для поддержки продуктов *Леонор Сиарлоне*
- 32** Меньше слов — меньше затрат *Кен Бехан*
- 34** Разработка стратегий интернационализации *Клаудия Галван*

### ВОКРУГ СВЕТА

- 41** Праздники на все случаи жизни *Том Эдвардс*
- 45** Остров Маврикий — международный деловой центр *Деви Кенцки*

### ЯЗЫКИ

- 51** Испанский язык для местных и глобальных рынков  
*Хосе Гамбин и Игорь Зубикарай*

### ИЗ-ПОД ПЕРА МАСТЕРА

- 59** И пес с ним! (отрывок) *Спенсер Квинн*

**Главный редактор** Сергей Гладков  
**Зам. гл. ред. по производству** Нана Чатынян  
**Научный редактор** Ольга Левковская, [olgale@logrus.ru](mailto:olgale@logrus.ru)  
**Дизайн и верстка** Елена Козлова  
**Менеджер по подписке** Ольга Астахова, [itj@rusedit.com](mailto:itj@rusedit.com)

**Размещение рекламы** [reclama@rusedit.com](mailto:reclama@rusedit.com)

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

 РУССКАЯ РЕДАКЦИЯ

ООО «Издательство  
«Русская Редакция»

Адрес: 123290, Москва,  
Шелепихинская наб., д. 32  
Телефон: (495) 638-5-638  
Факс: (499) 256-71-45  
E-mail: [info@rusedit.com](mailto:info@rusedit.com)  
Веб-сайт: [www.rusedit.com](http://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](mailto:management@logrus.ru)  
Веб-сайт: [www.logrus.ru](http://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](http://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 4,25 усл.-печ. л.

Журнал выходит ежемесячно. Распространяется по подписке.

Подписной индекс Агентства «Роспечать» — 36111.

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

# Том Сойер — пионер краудсорсинга?

Шелли Орт Приб (Shelly Orr Priebe)

Благодаря переводчикам произведение Марка Твена «Приключения Тома Сойера» (1876 г.) хорошо знакомо школьникам во всем мире. В самом известном эпизоде книги главному герою Тому поручено побелить забор. Главное его желание — избежать работы любой ценой, и он грамотно манипулирует своими друзьями и приятелями, чтобы те поработали за него. Он не только успешно применяет «нематериальные поощрения», но даже заставляет других благодарить его за «привилегию» поучаствовать в процессе. Может быть, это и есть первый случай использования коллективного творчества?



истории, с которой мы начали, можно найти множество людей с хорошим уровнем знания языка, которые готовы добровольно поучаствовать в переводе, особенно если «нематериальные поощрения» достаточно привлекательны. И безусловно, имеются случаи, в которых такой подход оправдан и эффективен. Наиболее часто упоминается пример опыта Facebook. В случае с переводом Facebook сами переводчики-добровольцы выигрывают в нематериальном плане, привлекая в социальную сеть новых пользователей из интересующего их языкового поля. Facebook перевели свой сайт более чем на 65 языков, что позволило сформировать лояльность пользователей, использовать все возможности вирусного маркетинга, учесть потенциал самого рынка для определения верной терминологии и фразеологии.

Если и так, то в этом случае не хватает одного ключевого компонента — контроля качества. Твен умалчивает об этом, но для отрасли переводов и локализации это неприемлемо. На самом деле, уже давно назрела необходимость «обелить» общеизвестные «истины» о краудсорсинге и о его месте в процессе локализации.

## Перспективы развития

Какое место краудсорсинг занимает в области языковых услуг? Как и в той

Почему же тогда коллективное творчество вызывает столько полемики в наших кругах? Оправдано ли возмущение в среде профессиональных переводчиков? Несомненно, это повод для дискуссии. Взять хотя бы попытку LinkedIn повторить опыт Facebook, которая вызвала возмущение среди профессионалов перевода. Обратившись к профессиональному сообществу, LinkedIn не удалось избежать обвинения в попытке извлечь выгоду из работы добровольцев.

### Дело о «Потерянном символе»

Блоггеры агентства переводов осудили решение издателя последнего романа Дэна Брауна «Потерянный символ» (Dan Brown, «Lost Symbol») перевести это издание на шведский язык с помощью коллективного творчества за шесть-семь дней. На протяжении многих лет на менталитет переводчиков или поставщиков услуг влияют неудачные бизнес-решения менеджеров, которые не всегда понимают и могут оценить языковые нюансы или маркетинговую силу грамотной локализации. Так можно ли допустить, что издатель принимал решение, в котором наибольший вес имеют такие факторы, как срок вывода продукта на рынок и возможность утечки информации?

Сообщество блоггеров в своей полемике исходит из того, что этот случай краудсорсинга имеет обособленный характер, без какого-либо управления процессом. На самом деле были выбраны семь переводчиков. Может быть, этот выбор был основан на сходстве стиля и/или на опыте предыдущего сотрудничества. Возможно, были тщательно

подготовлены руководства по стилю и терминологии, следование которым было строго обязательным. Возможно даже, что переводчики могли работать в сетевом окружении с использованием программных средств перевода, позволяющих поддерживать связь друг с другом и мгновенно обновлять работу, пользуясь всеми преимуществами коллективного творчества. Может быть, очень опытный ведущий переводчик и руководил этой организованной средой перевода. Но гораздо важнее, что причиной выбора подобного способа перевода могло стать просто желание шведского издателя получить перевод книги почти одновременно с выходом оригинала, что поставило вопрос о качестве перевода на второе место.

### Профессиональный краудсорсинг

Новые парадигмы всегда воспринимаются «в штыхы», подозрительно и враждебно. Подозрения, которыми окружена концепция локализации с использованием краудсорсинга, очень напоминают ту обеспокоенность, которую вызвало появление инструментов с применением технологий памяти переводов (ТМ). Удачное сравнение! Теперь переводчики, поставщики услуг и клиенты могут безвозмездно пользоваться возможностями памяти переводов. Кто же станет жертвовать качеством или производительностью, отказываясь от применения подобных технологий? Сейчас памятью переводов можно даже обмениваться через Общество потребителей автоматизированного перевода (TAUS). А возмож-

но ли для поставщиков языковых услуг, использующих краудсорсинг, применять эффективные способы повышения качества и производительности, основанные именно на коллективном творчестве?

«Профессиональный краудсорсинг» может стать стратегическим способом управления потоками операций, который будет почти неотличим от привычного управления командами переводчиков. Его потенциал основан на базе новой усовершенствованной технической архитектуры в сочетании с готовностью к сотрудничеству, которая отличает «сетевое поколение». Для фрилансеров он станет лишь одним из способов работы в наш электронный век. Сопротивление коллективному подходу к переводу будет постепенно уменьшаться по мере того, как этот поток операций обеспечит благодарных потребителей постоянно обновляемым локализованным контентом.

Если же сомнения по поводу этой «мечты о коллективном творчестве» еще не развеяны, взгляните на целый ряд успешных и интересных проектов, которые созданы и поддерживаются их пользователями именно таким способом:

- Социальная сеть: Facebook.
- Энциклопедия: Википедия.
- Операционная система: Linux.
- Венчурный инвестиционный фонд: CommonAngels.
- Фонд взаимных инвестиций: Marketocracy.com.
- Дизайн футболок: Threadless.com.
- Телереклама: реклама 41-го матча Super Bowl от Doritos.
- Корпоративные исследования и разработки: Procter & Gamble.

- Научная сеть для общемировых исследований и разработок: Innocentive, созданная компанией Eli Lilly.
- Виртуальный магазин: Amazon.
- Определение последовательности генов: проект «Геном человека».
- Прикладное программное обеспечение: система управления взаимоотношениями с клиентами SugarCRM, и еще десятки тысяч примеров.

Затем прочитайте отчет о фундаментальном исследовании, недавно опубликованный LISA: *Crowdsourcing: The Crowd Wants to Help You Reach New Markets* (Краудсорсинг: реальная помощь для вывода продукта на новые рынки), в котором представлен глубокий и всесторонний анализ этого феномена. Среди прочих открытий, в отчете отмечается, что краудсорсинг широко применяется компаниями сферы высоких технологий и, что немаловажно, не в качестве меры по снижению издержек. Например, приводится высказывание Уэйна Бурланда (Wayne Bourland), старшего менеджера команды по международной локализации корпорации Dell: «В конечном итоге мы хотим получить от наших поставщиков услуг сочетание локализации, машинного перевода и краудсорсинга».

## Развенчивая мифы

Теперь, когда вы убедились, что краудсорсинг появился не как мимолетное явление, давайте развенчаем мифы. Занимая пост президента McElroy Translation, я привела компанию — поставщика языковых услуг с сорокалетним опытом — к использованию возможностей краудсорсинга, для чего потребовалось «подтя-

нуть» технологии. Это была увлекательная задача, которая предусматривала как технологическое обеспечение новых потоков операций, так и привлечение на свою сторону сообщества переводчиков. McElroy заняли лидирующее положение в своей отрасли, имея на вооружении «живой» пример использования краудсорсинга и возможность распространить этот поток операций на другие виды работы с клиентами. Став первопроходцем профессионального краудсорсинга в McElroy, я не понаслышке знакома и с реальными проблемами, и с мифами, с ним связанными.

*Миф первый. Краудсорсинг — работа неоплачиваемая*

Лидерам переводческой отрасли будет полезно развеять это недоразумение. Поскольку ведущие руководители по-новому используют производительность, они вынуждены иначе думать и о том, как конкурировать и быть прибыльным. Управляемый краудсорсинг создан для повышения производительности, но он может быть эффективным только в том коммерческом пространстве, где переводчики уважаемы и высоко оценены. Привлечение, наем, мотивация и вознаграждение переводчиков — вот самая достойная задача в этом дивном новом мире.

Природа лингвистических знаний предполагает, что обмен лексическим запасом происходит весьма предсказуемым образом. Исключая техническую терминологию (которая, безусловно, важна при переводе), большинство людей с активным словарным запасом заданного размера используют практи-

чески одни и те же слова. Это означает, что только высококвалифицированные переводчики смогут справиться с более сложными аспектами конкретного перевода, что может потребовать серьезных затрат времени. Между тем, в сообществе может найтись немало тех, кто справится с относительно большими объемами рутинных переводов. Принятая в отрасли модель оплаты «за слово» по существу вынуждает лучших переводчиков посвящать свое время более легким заданиям, потому что они создают больший объем работы.

Доктор Марк Риттер (Mark Ritter), занимавший должности ведущего лингвиста-эксперта в McElroy Translation и заместителя председателя Сертификационного комитета по переводам с немецкого языка на английский в ATA, считает, что знаменитое правило «80/20» может быть излишне оптимистичным по отношению к производительности сертифицированного переводчика. На самом деле, до 90 % времени работы переводчика может быть затрачено на наиболее сложные 10 % перевода. Чтобы узаконить профессионально управляемый краудсорсинг, в отрасли следует разработать новые модели оплаты. Вознаграждение должно стимулировать высококвалифицированных переводчиков брать в работу самые сложные части перевода, чтобы использовать весь свой опыт (не только на отдельно переведенных сегментах), а рутинные части работы распределить между менее опытными переводчиками.

Жан-Люк Мазе (Jean-Luc Mazet), менеджер программы по локализации и разработчик документации Hewlett-

Packard, сделал такое предположение: «В профессиональном или деловом окружении, в процессе перехода к управляемому краудсорсингу, мы используем “силу коллектива”, а в итоге может okazaться, что идем по замкнутому кругу, который снова вернет нас к исходной контрактной модели, с единственной пользой — открытыми, расширенными процессами размещения заявок. Мы “всего лишь” меняем способ, которым ВСЕ мы ведем бизнес». Более того, Йост Цетцше (Jost Zetzsche), гуру языковых технологий, недавно озадачил всю нашу отрасль, опубликовав следующее заявление: «Будет ли этим (коллективным) проектам польза от профессионального опыта в таких отраслях, как техника перевода, управление терминологией, поддержание памяти переводов? Конечно, будет! И от нас зависит, сможем ли мы выбрать приемлемый путь (при этом, “приемлемый” не означает “бесплатный” или “дешевый”))».

*Миф второй. Качество продукта краудсорсинга — сомнительно*

Роль поставщиков языковых услуг становится еще более важной в сфере профессионального краудсорсинга. Возможности грамотно мотивированного коллектива увеличат производительность, с поправкой на улучшение качества. И только поставщики языковых услуг способны отследить процесс, обеспечить должный уровень стандартизации терминов и поддержать заданное качество перевода, решить такие задачи, как конфиденциальность и контроль за исходным материалом. В итоге, переводные поставщики языковых услуг по-

высят их ценность, снижая количество повторяющихся задач или вовсе исключая их из процессов по управлению проектом.

## Профессиональные инструменты

Какие же инструменты уже используются или находятся в стадии разработки, чтобы упростить работу коллективных сообществ?

Компания Welocalize развивает собственные системы открытого исходного кода GlobalSight и CrowdSight. Rosetta Foundation, нацеливаясь на оказание услуг локализации слаборазвитым экономически регионам и обществам, уже используют системы открытого исходного кода. GlobalSight позволяет автоматизировать такие ключевые задачи, как создание, перевод, проверка, хранение и управление контентом на международном уровне. CrowdSight, будучи полностью интегрированной с GlobalSight, используется специально для привлечения подходящего коллектива, группы или сообщества, которые смогут быстрее переводить необходимый контент. Чтобы эти инструменты заработали, Rosetta Foundation сотрудничает с такими организациями, как «Переводчики без границ» (TWB). TWB бесплатно переводят около миллиона слов в год для многих негосударственных организаций всего мира. Лори Тике (Lori Thicke), одна из основателей TWB, объясняет: «Наши проекты по переводу — типично коллективные, так как мы просим добровольцев переводить не более десяти страниц, а часто и того меньше, при том что по-



ловина наших проектов насчитывает от десяти до двухсот страниц. Скоро, благодаря Rosetta Foundation, мы будем пользоваться возможностями CrowdSight».

Тем временем McElroy создали надежно интегрированную систему организации коллективного творчества на базе оптимальных технологий. Для быстрого перевода коротких блоков (например, контента, создаваемого пользователями на сайтах отзывов) McElroy успешно использует облегченный браузер на основе средства переводческой среды TEnT, который полностью интегрирован с McElroyHUB — средством, с помощью которого поставщик автоматизирует задания проекта. Для более сложных проектов, требующих полнофункциональных средств переводческой среды или памяти переводов (или машинного перевода), McElroy использует Kilgray's MemoQ. Полная интеграция MemoQ в McElroyHUB находится на стадии завершения. Это позволит переводчикам подтвердить получение работы на McElroyHUB и сразу же получить доступ к проекту MemoQ на сервере. Команды, работающие в этой технической среде, могут снабжать друг друга общей терминологией, памятью переводов и иметь возможность общения в чате по конкрет-

ному проекту в режиме реального времени. С помощью грамотно управляемого коллективного творчества можно найти команды, наиболее подходящие для каждого проекта.

Так был ли Том Сойер настоящим пионером краудсорсинга? Эту интересную аналогию предложил бывший вице-президент McElroy по стратегии Боб Доналдсон (Bob Donaldson). Нелепо считать, что отрасль локализации избежит влияния общества и требований рынка, которые поощряют краудсорсинг. Задача нашей отрасли — утвердить определение этого явления как управляемого и профессионального процесса, который наиболее соответствует нуждам переводчиков и клиентов.

---

*22-летнее сотрудничество Шелли Ортт Приб с McElroy Translation соединяет разные эпохи развития отрасли локализации. Вот уже 10 лет занимая пост президента McElroy, она возглавила проект по развитию технологической инфраструктуры, чтобы оптимизировать краудсорсинг. Она по-прежнему горячо поддерживает весомую роль опытных специалистов в перераспределенных потоках операций. В настоящее время Шелли консультирует по вопросам развивающейся среды краудсорсинга и исследует ее новые возможности.*

# Интернационализация контента: создание текста с перспективой его локализации

*Лиса Пьетранджели (Lisa Pietrangeli)*

**Локализация — это процесс адаптации продукта или услуги к определенному языку и культуре. Интернационализация — это стадия, предшествующая локализации, она включает процесс планирования, разработки и внедрения культурно и технически нейтрального продукта, который может быть без труда локализован. Интернационализация помогает снизить стоимость перевода и ускоряет время вывода нового продукта на рынок, обращаясь к ключевым техническим, эстетическим, культурным и лингвистическим вопросам на начальном этапе проекта. Также ее уникальное преимущество — рационализировать не только локализацию контента, но и документацию в целом.**

Представим, что у вашей компании есть продукт, заявленный на международную дистрибуцию. Продукт должен сопровождаться полным комплектом документации, которую необходимо для начала создать. К ней относится:

- этикетки;
- проспекты изделия;



- руководство по установке;
- руководство пользователя;
- краткое руководство;
- учебная документация;
- электронное обучение;
- наполнение веб-сайта и т. д.

Как только созданы все необходимые составляющие контента, возникает необходимость его перевода на несколько языков. Вопрос: как ваша команда сможет эффективно заниматься написанием контента в ограниченных временных рамках, учитывать одновременные поставки по всем регионам и снижать затраты, насколько это возможно?

Во-первых, привлечите вашего поставщика языковых услуг уже на начальном этапе. Настоящая локализация

представляет собой совершенно прозрачный перевод контента, как будто он изначально был создан на языке перевода. Ваш поставщик языковых услуг должен быть достаточно квалифицированным, чтобы дать ценные советы по иллюстрациям, тексту и разметке так, чтобы вам не пришлось вносить изменения позже, когда временные и материальные средства будут ограничены.

Также часто просят оказать содействие в решениях вопросов, таких как расположение текста на странице или перенос файла в XML.

Во-вторых, вы можете решить, начинать ли с малого или заняться более объемными задачами — простыми, но, тем не менее, значимыми корректировками в команде писателей или полноценном решении на уровне предприятия. В любом случае, экономия времени и средств возможна при улучшении общей слаженности и качества контента уже на начальном этапе работы над проектом.

## Шаг 1. Начнем со слов

Удостовериться в том, что ваша аудитория поймет, как использовать продукт, — ключевой элемент успеха этого продукта. Как только контент будет отправлен на перевод, вашу первую аудиторию будут составлять переводчики. Они должны полностью понимать не только назначение самого продукта, но и ваши формулировки. Это необходимо для точного перевода описания, процедур, предупреждений, и т. д. на целевой язык.

Три важных составляющих, о которых не стоит забывать при написании текста: простота, согласованность, ясность.

### *Простота*

- Используйте простую структуру предложения: это не означает «короткую», это значит выдерживать предсказуемую и организованную структуру, что делает ее простой для понимания новым пользователем и передачи на целевой язык переводчиком.
- Используйте самодостаточные предложения и фразы: не следует использовать незавершенные предложения или их фрагменты, особенно перед списками.
- Избегайте слишком большого количества определений: порядок слов становится запутанным и в итоге определения слишком удаляются от определяемого существительного.
- Избегайте жаргонных и сленговых выражений: особенно, если их значения не столь очевидны.

### *Согласованность*

- Один термин = одно применение: будьте внимательны к словам, которые могут быть интерпретированы как разные части речи.
- Осуществляйте согласованный выбор слов: избегайте ненужных синонимов или слов с похожими значениями в одном контексте. Это особенно важно для согласованности терминологии и извлечения всех преимуществ из технологии памяти переводов.

### *Ясность*

- Не используйте местоимения в именительном падеже, такие как «оно» или «это»: формулируйте предложение иначе.

- Не употребляйте отрицательные фразы, чтобы выразить утверждение. Например: «не добавляйте воду, если лампочка не горит». Вместо этого лучше написать так: «добавляйте воду, только когда горит лампочка».
- Используйте слова в контексте их наиболее общепринятого значения.
- Будьте готовы к использованию символов или иллюстраций: постоянное сотрудничество с поставщиком языковых услуг поможет определить, является ли иллюстрация подходящей и понятной для всех целевых аудиторий.

Придерживайтесь этих правил, чтобы упростить работу себе и членам творческой команды, а также значительно увеличить готовность вашего контента к локализации. Если документация ясна, сокращается время на ее перевод, снижаются затраты и обеспечивается прозрачность перевода.

Следуя этим правилам, вы закладываете фундамент вашего контента.

## Шаг 2. База знаний: создаем основание для ваших слов

До начала проекта, вы, вероятно всего, обратитесь за информацией о новом продукте к разработчикам и руководителям проекта. Вам следует создать список основных функций, особенностей, предупреждений и т. д. Также можно разработать глоссарий терминов в целях согласованности терминологии. Эту базу знаний необходимо предоставить и поставщику языковых услуг, так как такая информация очень важна для переводчиков, как и любые другие све-

дения, которые вы сможете им предоставить — они обеспечивают более глубокое понимание особенностей продукта и терминологии вашей компании. **Вся информация, которая необходима вам как автору инструкции или документации по продукту, также необходима и переводчикам для выполнения полного, точного перевода.** Обмен информацией с поставщиком языковых услуг — самый надежный способ обеспечить точность перевода.

Проводятся ли в вашей компании внутренние лингвистические рецензирования? Если да, то обмен этими сведениями не менее важен. Если для вашей компании это новый продукт, он будет новым и для поставщика языковых услуг. Минимизируйте усилия и проблемы, связанные с рецензированием перевода, работая с поставщиком языковых услуг, чтобы создать согласованную документацию по продукту.

## Шаг 3. Определение разделов или группировка

В первом шаге вы фокусировались на самих словах. Во втором шаге начали добавлять к словам структуру. В третьем шаге необходимо сгруппировать или «сформировать» разделы по отдельным темам.

Текст на основе разделов, также известный как структурированный документ, означает группировку слов в небольшие автономные части, объединенные одной темой. Не следует рассматривать документ как цельное повествование. Представьте, что это собрание нескольких индивидуальных разделов, составляю-

щих полную картину всей информации, которую читатель должен знать о вашем продукте. Скорее всего, если вы даёте описание функции в руководстве по установке, в руководстве пользователя его можно использовать снова.

Быстрый и простой способ начать думать на уровне разделов — это создать их карту из плана документа. Любая индивидуальная тема выделяется отдельным абзацем со своим специфическим назначением. Разделы должны быть написаны как автономные части контента, которые могут быть использованы в любом другом контексте.

Преимущества материала на основе разделов: какая вам от него польза?

- Простота написания — быстрее, точнее, согласованнее.
- Возможность многократного использования. Единоразово написанный раздел можно использовать снова и снова.
- Упрощение совместного решения задач с другими членами команды позволяет вам обмениваться заданиями, информацией, многократно её использовать и рационализировать.
- Облегчение управления обновлениями. Перевод обновлений документации значительно дешевле, поскольку существующий контент не нужно рецензировать, ведь если контекст тот же самый, имеет ли смысл снова его проверять?
- Сокращение затрат, времени и объёма работ, необходимых для локализации, а также динамичность процесса локализации. Можно перевести отдельные разделы, не дожидаясь готовности всего документа.

- Лучший способ использования технологий памяти переводов.

#### **Шаг 4. Сотрудничество: многократное использование и изменение назначения контента**

Теперь, когда вы сформировали слова в разделы, становится проще не только многократно использовать целые части контента, но и обмениваться этим контентом с другими членами команды. Создав уникальные разделы и переведя их, вы получили шаблоны и оригинального, и переведённого контента, которые можно использовать многократно, значительно сокращая время и затраты, необходимые для создания и перевода контента. Вероятно, во всем содержимом, которое будет создано для отдельного продукта (руководства по установке, инструкции по эксплуатации, проспектов для изделий, веб-страниц) имеется потенциал для повторного использования. Представьте, что вам дали задание создать полный комплект этих документов. С чего вы начнете? Вероятнее всего, вы (и другие участники-создатели контента) начнете с написания плана, который должен быть включен в каждый из этих документов. Из плана создается карта разделов. Чаще всего можно достичь значительной эффективности, даже несмотря на то, что авторы и документация будут различными. Обозначив общие разделы во всех разновидностях документации, потенциал возможности многократного использования становится очевиден.

Теперь, когда вы наладили многократное использование контента и эффективное взаимодействие, каким будет следую-

щий шаг? Технология. В шаге 5 вы увидите как технология — в нашем случае XML — может и дальше работать на сокращение времени, затрат и объема работ.

## Шаг 5. Применение XML

Если вы следовали всем излагаемым до этого момента инструкциям, вы на верном пути к эффективной системе написания документации. Применение XML — наиболее логичный следующий шаг. XML предлагает структуру, которую вы можете использовать для определения информации. Структура тегов XML связывает цель с информацией. Обновления перевода, которые обычно отнимают много времени и сил, теперь станут более эффективными и согласованными.

Вот некоторые преимущества, которые дает применение XML:

- Простая индексация и поиск по разделам, которые уже были созданы.
- Многократно используемый контент: больше не нужно снова и снова переписывать одно и то же.
- Более спланированное и реализуемое обновление документации.
- Улучшенный менеджмент и контроль версий — получение контента из одного источника.
- Создание различных форматов из одного источника. Не нужно больше пытаться создавать веб-страницы из документов FrameMaker или MS Word.
- Упрощенное взаимодействие: используйте контент вместе с другими членами команды и рабочими группами.

Работа каждого сотрудника становится проще, улучшаются общая согласованность и качество.

- Более совместимый с памятью переводов текстовый формат. От проекта к проекту ваша компания экономит время и средства и получает все более согласованные переводы.
- Сокращение времени и затрат на компьютерную верстку различных переводов во время локализации.
- Создание динамичной переводческой среды, в которой разделы могут переводиться по отдельности до завершения работ над всем документом.

## Выводы

Цель интернационализации контента — не допустить выполнения двойной работы и понести двойные затраты. Шаги, описанные в этой статье, предлагают стратегии, которые могут быть немедленно включены в процесс написания документации. Начав с простого изменения способа подбора слов для контента, с каждым шагом вы и ваша команда приближаетесь к продвинутым решениям, таким как применение XML и использование действительно единого контента.

---

*Лиса Пьетранджели — директор Language Intelligence Ltd., компании-поставщика профессиональных языковых услуг для организаций, занимающихся международным бизнесом. Лиса работает в Language Intelligence Ltd. с апреля 2000 г., тогда она начала свою карьеру в качестве менеджера проектов, менеджера по управлению поставщиками, а в настоящее время она занимает должность директора компании.*

# Управление изменениями — недооцененный фактор успеха

Роб Химельс (*Rob Heemels*) и Сабина Гроссер (*Sabine Grosser*)

Несмотря на то что создание и перевод технической документации являются важнейшими этапами жизненного цикла продукта, они все еще играют второстепенную роль в большинстве международных компаний. Многие организации передают эту работу внешним исполнителям. Чтобы сотрудничество было беспрепятственным, а качество технической документации — высоким, необходимо тщательно планировать процесс аутсорсинга и обеспечить ему должную поддержку.

Глобализация понимается как процесс роста интенсивности международной деятельности. Множество предприятий среднего бизнеса обладают первоклассными технологическими ноу-хау и высококачественной продукцией, число рынков сбыта которой непрерывно растет. Несмотря на важность разработки, перевода и печати технической документации для этой продукции, этим задачам зачастую не уделяют должного внимания. Выход на каждый новый рынок требует введения поддержки нового языка, ускорения циклов разработки новой продукции и усложнения

бизнес-процессов. Хотя жизненный цикл технической документации тесно связан с процессом разработки продукции, она не является частью основной деятельности производящей компании. Многие организации передают работы, связанные с документацией и ее переводом, в руки аутсорсинговых подрядчиков.

## Перевод персонала

Сама по себе передача работы профессиональным исполнителям необязательно приводит к желаемым результатам. Аутсорсинговые проекты часто терпят неудачу из-за недостаточной подготовки и поддержки в процессе передачи дел. Еще большая аккуратность требуется, если процесс аутсорсинга требует перевода персонала между организациями. Если поставщик услуг, чьим основным видом деятельности является работа с технической документацией, принимает себе в штат имеющих отношение к документации сотрудников (авторов, переводчиков и производственный персонал) в рамках TUPE (*Transfer of Undertakings*, положение о трансфере обязательств по защите занятости), возникает насущ-

ная необходимость в высококвалифицированном управлении изменениями. В подобных аутсорсинговых проектах целью управления изменениями является руководство сложным процессом интеграции культур двух компаний — клиента и подрядчика. Как достигнуть установленных целей и выполнить обязательства перед персоналом?

Компании предпочитают осуществлять аутсорсинг составляющих своего бизнеса на основе долгосрочных коммерческих отношений с внешними поставщиками услуг. Не редкость, когда в целях получения ожидаемых преимуществ и снижения затрат заключаются контракты на 5–7 лет. Важнейшим и зачастую недооцененным фактором успеха долгосрочных деловых отношений являются обучение и подготовка персонала в процессе его перевода в компанию поставщика услуг. Компания *Océ Business Services*, будучи опытным поставщиком аутсорсинговых услуг в сфере документации, исследовала вопрос о том, какие ценности важны для работников, переводимых в новую компанию, и как учесть эти ценности в процессе перевода персонала.

Непрерывно работая над повышением уровня удовлетворенности как клиентов, так и собственного персонала, компания *Océ Business Services* изучила систему ценностей клиентов и отдельных сотрудников, чтобы дать ответы на следующие вопросы:

- Почему две организации ведут себя по-разному в схожей ситуации?

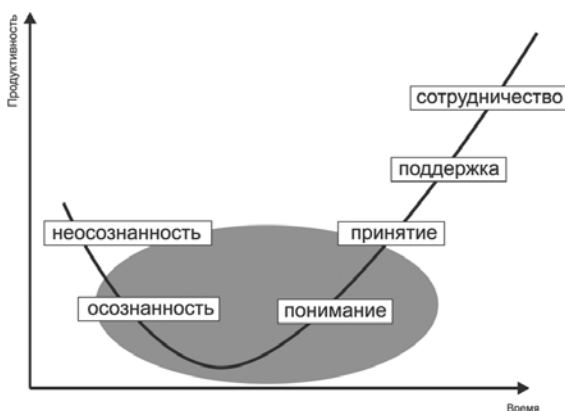
- Что требуется для достижения успеха при реализации изменений?
- Каковы ценности и мотивы индивидуумов в организации?

## Тщательное планирование

Существует достаточно много примеров неудачных изменений, слияний и аутсорсинговых проектов. Даже если на этапе предварительной оценки проекта все условия выглядят превосходными для применения аутсорсинга, действительность может не оправдать ожиданий. Как только начинается интеграция переводимых извне отделов и персонала, руководство склонно концентрироваться на собственных проблемах, тогда как персонал и деятельность подразделений в новой среде остаются без внимания. Ожидаемого подъема в делах так и не происходит.

Смысл тщательного планирования процесса управления изменениями становится понятен при рассмотрении случаев перевода долгосрочно занятых

Рис. 1. Этапы процесса изменений





сотрудников из компании-заказчика в компанию внешнего подрядчика. Такие сотрудники могут продолжать чувствовать себя связанными обязательствами с прежним работодателем, который теперь стал их клиентом. Невозможно просто предписать новым сотрудникам принять новые для них ценности компании-подрядчика. Эти ценности могут быть восприняты лишь в налаженном процессе обучения.

### **Интересы персонала и поставщика услуг — несовместимы?**

Основные интересы компании при принятии в свой штат персонала из другой организации состоят в достижении определенных бизнес-целей путем сокращения затрат при одновременном повышении качества предоставляемых компанией услуг.

Работники могут быть заинтересованы в первую очередь гарантией своей занятости и уверенностью в работодателе. Прочие интересы работников могут включать личный успех и независимость на рабочем месте. Ценности, модели мышления и поведения также разнятся в различных рабочих средах. Например, определенные ценности могут восприниматься и выражаться в разных компаниях по-разному. Поэтому очень важно установить, на каких ценностях делался акцент у прежнего работодателя, и насколько отличается система ценностей у нового. Культура компании влияет на поведение людей. Был ли прежний работодатель отзывчив и неформален в общении или наоборот, придерживался

авторитарного стиля управления? Каковы различия в политиках компаний: какие писанные законы и правила действовали в них? Как структурированы эти компании? Проанализируйте модели сотрудничества и определите, как формировалась добавленная стоимость, насколько хорошо развиты производственные процессы.

Если ценности компаний не совпадают, и это не принимается во внимание в процессе изменений, вы можете обнаружить, что новый персонал сопротивляется переменам.

### **Ослабление сопротивления**

Для беспрепятственной интеграции переведенного персонала важно, чтобы все вовлеченные в процесс стороны осознавали наличие разных систем ценностей. Принятие сотрудниками новых для них порядков может быть достигнуто лишь путем выбора подходящего способа коммуникации. Недостаток коммуникации или ее неискренность усилит сопротивление работников, приведет к их раздражению и уходу из компании. Психологические и культурные факторы играют важную роль на переходной стадии. Особенно важно выделять достаточно времени на этот этап, призванный улучшить восприятие чужой точки зрения, в международных проектах, где зачастую сталкиваются различные культуры.

Личное общение с новыми сотрудниками позволит четко обозначить цели и ценности. Общие собрания или, например, посещение сотрудника на месте работы, облегчат адаптацию. Четко сфор-

мулированные должностные обязанности и прозрачность процесса интеграции персонала в новую организацию важны для понимания и принятия новых ценностей переведенными сотрудниками.

## Верная стратегия управления изменениями

Эффективная программа управления изменениями должна включать по крайней мере следующие составляющие.

- Создание климата перемен. Сформируйте четкое предпринимательское видение и соберите сильную команду для проведения эффективной процедуры перевода персонала.
- Подготовка организации к изменениям. Определите все заинтересованные стороны компании (как внутренние, так и внешние) и добейтесь от них поддержки идеи перевода персонала. Выработайте общепринятую стратегию коммуникации для каждой из заинтересованных сторон организации, включая не только отдел кадров, но также администрацию, менеджеров и работников. Четко обозначьте роль и сферу ответственности каждого сотрудника, работу которого затрагивают проводимые изменения.
- Стабилизация новых условий. Разработайте программу обучения, которая поможет работникам, менеджерам и всей организации понять, как вести себя в новых условиях.

## Выводы

Ключом к успеху является идентификация ценностей персонала на ранней стадии и активное сопровождение новых работников на протяжении всего процесса изменений. Аутсорсинговый проект не будет успешным, если будут достигнуты лишь цели клиента. Установление долгосрочных отношений с новыми сотрудниками и их мотивация также необходимы для достижения успеха.

Благодаря всесторонней поддержке проектов в Océ Business Services, коэффициент сокращения переведенного персонала в этой компании значительно ниже среднего для отрасли. В течение процесса адаптации переведенные сотрудники осознают, что их работа — часть основной деятельности нового работодателя, что дает им соответствующие преимущества: гарантию занятости, возможность повышения квалификации, новые задачи и обязанности, а также признание их достижений путем различных компенсаций.

Стратегия управления изменениями, структурированная и ориентированная на людей, выгодна всем сторонам: компании-заказчику, поглощающей организации и сотрудникам, адаптирующимся в новой среде.

---

*Роб Химельс и Сабина Гроссер — сотрудники отдела инновационного развития компании Océ-Deutschland Business Services GmbH, Мюльхайм-на-Руре, Германия.*

# Маркетинг, ориентированный на клиентов

Сюзан Ремкус (*Susan Remkus*)

**Вы наверняка уже не раз слышали подобное: мы не понимаем, как работает электричество, нам просто нужно, чтобы при нажатии выключателя загорался свет. Другими словами, всем нужны только результаты. Все хотят быть уверенными, что свет будет загораться каждый раз, и не иметь при этом ни сомнений, ни колебаний. Никто не хочет разбираться в принципах электричества и основах физики или вникать в процесс прокладки электропроводки в домах. Все просто хотят, чтобы выключатель на стене включал и выключал свет.**

Поставщики услуг сталкиваются с непростой задачей, когда дело касается маркетинга. Невозможно увидеть услугу, прикоснуться или полюбоваться ее силуэтом. Ее нельзя описать несколькими словами. Одним из наиболее сложных моментов в маркетинге часто является то, насколько подробным должно быть описание. То, что вы продаете, имеет сложную и многогранную сущность. Кроме того, нужно, чтобы покупатели признавали вашу компетентность в отрасли и ваш вклад в нее. Несомненно, покупатели хотят получить достаточно

информации, чтобы быть уверенными, что они принимают осознанное решение о покупке.

Распространенным камнем преткновения является то, что информацию, которую поставщик услуг считает достаточной, покупатель может посчитать избыточной.

## **Модель ключевого послания: сохранение ожиданий покупателя**

Стандартные модели представления продуктов и услуг в вашей отрасли помогают покупателям получить первое впечатление и краткое описание предоставляемых им преимуществ. Первое впечатление остается самым сильным, его нелегко изменить. Обычно модели представления присутствуют в ключевых посланиях, которые распространяются поставщиками в печатных материалах и сети.

Поскольку модели представления просты, они обычно легко воспринимаются и их непросто заменить. В переводческой отрасли модели представления, которые говорят, что «результат перевода можно сравнить с резким преобразо-

ванием границ, невидимых невооруженным глазом», значительно приуменьшает важность вашего труда.

Возьмем для сравнения парадигму отрасли, которая описывает перевод как средство для «преодоления культурных различий». Данная модель, без сомнения, предназначена для поэтического описания того, как язык объединяет людей, но вместо этого она рассматривает перевод как прямолинейный и последовательный процесс. Добавление недостающей детали. Штучная работа. Скорее использование ручного труда, нежели применение результатов многолетнего обучения, опыта и мастерства.

Другая распространенная модель представления в отрасли: перевод как катализатор «преодоления барьеров». Снова ручной труд. Разбивание, разрушение некой невидимой преграды. Ни тонкостей, ни обсуждений, ни заключений.

Две эти модели больше вредят, чем просто указывают на то, что ваше агентство ничем не отличается от других агентств. Они вводят в заблуждение именно ту аудиторию, которую нужно обучить, а также потенциальных клиентов, которым нужно лучше понимать и более высоко ценить тяжелый переводческий труд. Они абсолютно ничего не говорят о точности выполняемой работы, дебатах между переводчиками и редакторами касательно наилучшего подбора слов или о сложностях сохранения стиля в документах.

Модель представления — это наше понимание мира, в котором мы живем. Как профессионалам в области языков, вам известно, что модель представле-

ния — это не игра слов. Это то, как мы осмысливаем незнакомые нам идеи, то, как мы понимаем идеи, которые в ином случае остались бы вне сферы нашего опыта. Модели, которые вы выбираете для объяснения вашей деятельности, на самом деле ориентированы на вашего читателя. Они становятся краткими характеристиками или слоганами. Проблема возникает из-за отсутствия упоминаний о циклической природе работы с языками или о дополнительном времени и внимании, которые нужно уделить на перевод определенных терминов или фраз. Благодаря использованию двух этих моделей ваши потенциальные заказчики и клиенты скорее поверят в то, что в процессе работы вы просто берете их текст и пропускаете его через эдакую «словарную кофемолку», а не учитываете нюансы, тональность, стиль и технические детали.

### **Описание рабочего процесса: сохранение конвейерного мышления**

Описание рабочего процесса, которое больше напоминает видеоролик, чем фотографию, служит примером задачи по нахождению нужного баланса. Взглянув на вкладку «процесс» на большинстве веб-сайтов небольших и средних агентств или изучив их печатные материалы, можно найти еще один способ обмана клиентов поставщиками услуг. Вместо реального описания хотя бы небольшого отрезка рабочего процесса, который состоит из достижения консенсуса касательно терминов, формулировок, технических пояснений

и т. п., процесс описывается таким образом, будто фразы из емкости «Язык 1» просто переливаются в емкость «Язык 2».

Смысл такой: «в одно ухо влетело, а в другое вылетело». Ваш читатель верит вам, когда слышит, что переводчики переводят, затем передают свою работу редакторам для редактирования, а те, в свою очередь, передают ее корректорам для корректирования. Конвейерная работа: передай проект дальше, когда твоя часть работы выполнена. Неудивительно, что выбор поставщика услуг падает на того, кто предложит самую низкую цену. Какой выбор им дали?

**Продавец и покупатель получают истинное удовольствие, когда покупатель понимает, за что он платит, почему ему действительно нужна его покупка, а также то, что он на самом деле нашел лучшего поставщика для удовлетворения своих потребностей.**

И снова, как и в ситуации с моделями представления, более правильное описание процесса требует больше усилий, гораздо больше. Но как иначе можно надеяться, что клиенты поймут истинную сущность того, что вы делаете? Они не станут задумываться о том, насколько тяжела ваша работа на самом деле или сколько внимания и усилий было потрачено на проекты. Именно вы должны объяснить им это. Вы должны взять на себя инициативу касательно того, что рассказать им, насколько подробно и в какой форме.

Объяснение того, что вы делаете — это, конечно, лишь один пример; данный принцип применяется для всей

вашей маркетинговой и рекламной деятельности. Необходимо найти баланс между объяснением своей деятельности и фокусированием внимания на желаниях и потребностях читателей. Вы быстро утратите их внимание, если они не будут видеть преимуществ для себя. Мир рекламы, особенно рекламы потребительских товаров, превратил покупателей в людей, которые быстро переключают свое внимание.

## Момент загорания лампочки

Будь то разработка лучшей модели представления для описания своих услуг или правильный подбор информации для описания процесса, все поставщики услуг стремятся, чтобы их покупатели ощутили тот момент загорания лампочки. Продавец и покупатель получают истинное удовольствие, когда покупатель понимает, за что он платит, почему ему действительно нужна его покупка, а также то, что он на самом деле нашел лучшего поставщика для удовлетворения своих потребностей.

Безусловно, вашим клиентам не нужно понимать процесс перевода до той степени, с которой понимаете его вы. Возвращаясь к началу, все мы просто хотим, чтобы свет загорался при нажатии выключателя. Но мне кажется, что многие, если не большинство из нас, уделит бы долю секунды, чтобы оценить происходящее за кадром, прежде чем нажимать этот выключатель.

Я верю, что мы менее склонны ворчать по поводу наших счетов. Думаю, что мы гораздо охотнее выслушаем предложения от электроэнергетической

компании или проследим за людьми, прокладывающими электропроводку. По крайней мере, мы бы больше не смогли принимать как должное квалификацию, ресурсы и средства, которые были затрачены на то, чтобы это приятное мгновение (включение и выключение света) случилось; несмотря на то, что нам все еще не нужно полностью понимать все это, мы бы боль-

ше не забывали об удивительной природе электричества. Несомненно, ваш конечный продукт достоин таких же размышлений.

---

*Сюзан Ремкус — основатель компании Copywriting etc., имеет степень магистра по английскому языку с уклоном на текстовую лингвистику и степень магистра лингвистики со специализацией по психолингвистике.*

# Nokia открывает культурные особенности США

Джон Фрейвальдс (*John Freivalds*)

**Сотрудникам корпорации Chrysler можно только посочувствовать. В последние несколько лет произошло слияние с немецкой фирмой Daimler-Benz, затем корпорация была перепродана американской компании, и сейчас произошло слияние с итальянской фирмой Fiat. С каждой сменой руководства вводилась новая система культурных правил, с которой этим сотрудникам приходилось иметь дело. Трудно представить более непохожие культуры, чем немецкая и итальянская.**

Этот межкультурный аспект международной компании, выходящей на рынок Соединенных Штатов, напоминает мне о моем друге Джиме Боумэне (Jim Bowman). Однажды он занимался корпоративными коммуникациями Nokia в США в годы процветания компании. Рынок США привлекал финского телекоммуникационного гиганта большой и восприимчивой потребительской базой и сосредоточением мировых финансовых институтов и медиа-компаний. Успех в США дал бы Nokia существенное преимущество при выходе на другие рынки.

Финны справились лучше, чем большинство иностранцев, выходящих на рынок США, но в любом случае многие культурные различия привели к сложностям в общении. Nokia обосновалась в США в 1980-е, когда она начала деловые отношения с Radio Shack (сетью магазинов радиотоваров). Затем руководство Nokia отступило в «густые леса Финляндии», чтобы пересмотреть свою корпоративную стратегию. Основное внимание было уделено мобильным коммуникациям. Исходя из сущности финской культуры и последующего развития отрасли мобильных телефонов, едва ли не парадоксально, что финны стали главным игроком на рынке. Согласно Communicaid, финнам доставляют неудобство разговоры о пустяках, и они стремятся избежать их, предпочитая тишину фривольной болтовне. Долгое молчание и паузы в разговоре могут смутить зарубежных деловых партнеров, однако финны молчат, чтобы обдумать сказанное.

По мнению Боумэна, которого я встретил, когда он работал со Sprint, основы связей с общественностью и корпоративных коммуникаций везде

примерно одинаковы. Но некоторые важные культурные различия, если не принимать их во внимание, могут вызывать проблемы.

## Каналы коммуникации

Принято считать, что финны читают больше американцев, хотя американцы более ориентированы на зрительное восприятие. «Некоторые считают, что это явление вызвано длинными темными финскими зимами. Другие говорят, что финская система образования придает большее значение чтению, чем американская», — отметил Боумэн.

Это отличие играло важную роль непосредственно в стратегии коммуникации сотрудников. Частью его работы было создание корпоративной внутренней сети (интранета) для США. Исходя из корпоративной философии, четырехцветный таблоид печатался 10 раз в год. Как объяснил Боумэн, внутренний персонал в Финляндии, занимающийся коммуникациями, хотел, чтобы письма отправляли людям домой. Отправка писем 12 тысячам американцев стоила бы значительную сумму. Он настоял, и было принято решение, что публикации играют меньшую роль в США, так как разрабатывали интранет. Статичный интерактивный контент был более привлекателен для наших сотрудников, и в отличие от печатных материалов у них был к нему более быстрый доступ.

Особенность заключалась и в размещении новостей в печати и на телевидении. У высшего руководства компании Nokia была привычка сначала размещать сводку в финских СМИ. Но

это противоречило обращению к американским СМИ, в частности CNBC. Они имели всемирный охват, который был нужен Nokia. Боумэн нашел решение. В итоге они выработали такое расписание, чтобы председатель Йорма Оллила мог встретиться с прессой в Эспо, после чего его быстро везли в телевизионную студию Хельсинки в центре города для спутникового соединения с CNBC в Нью-Йорке. Во время одного из этих интервью, когда акции Nokia существенно росли в цене, суммарная рыночная стоимость компании дошла до 2 млрд долларов в течение нескольких минут, пока он был в эфире. Существовал ли когда-либо лучший показатель эффективности связей с общественностью?

## Город-пригород

Большинство финнов, приезжающих работать в США, жили в большой области Хельсинки, где им были доступны превосходный общественный транспорт, здравоохранение, школы и культурные развлечения. В любое место можно добраться примерно за 3 доллара. Боумэн любил финских таксистов, потому что они прекрасно говорили по-английски. Трудно найти американского таксиста, который обладает этой особенностью.

Даллас–Форт–Уэрт казался центром всех главных телекоммуникационных компаний, это привело к тому, что Nokia открыла здесь магазин. Однако по словам Боумэна, финны были удивлены тем, как обстояли дела на самом деле. Прибыв в тexasский мегаполис, финны обнаружили недостаток общественно-



го транспорта. Они хотели жить в пригороде и ездить на работу в город или жить в городской квартире недалеко от железнодорожных и автобусных линий. Вместо этого они обнаружили пригород с большой протяженностью и перегруженные магистрали, так как население Далласа–Форт-Уэрта больше, чем население всей Финляндии. Некоторые быстро адаптировались и даже гордились тем, что они «финны по рождению, текасцы по выбору». Другие не могли дождаться возвращения домой.

### Культурные различия

По словам Боумэна, финны строят сауны в своих домах, и это составляет неизменную часть их жизни. «Когда я жил в Техасе, я приобрел некоторые преимущества, одним из которых была большая сауна», — сказал он. Боумэн — «акула пера», и его мысли проливают свет на особенности финского языка. В финском языке нет артиклей и родов, использование предлогов и местоимений ограничено. «В разговоре на английском языке финны могут случайно перепутать местоимения *он* и *она*, и это смущает их. Экономность финского языка повлияла на то, как большинство финнов использует английский. В основном они выражаются точно, кратко и

беспристрастно, что некоторые американцы считают холодностью или даже враждебностью. Некоторые из наиболее интересных разговоров, возможно, происходили в финской диаспоре, которая говорит в точности то, что думает. Сотрудники Nokia, недавно вернувшиеся из Азии, говорили более пространно, чтобы никого не обидеть».

В любой культуре еда играет важную роль, и не меньшую роль она играет для финнов. Боумэн подметил, что финны едят более легкую пищу и меньше, чем американцы. Например, постный копченый лосось — это распространенное блюдо для завтрака.

Тем не менее, в употреблении спиртных напитков у них есть общие привычки с американцами. «Финны, пьющие пиво, были обрадованы тем, что в США Budweiser, возможно, один из самых популярных брендов, однако в Техасе есть пиво под названием Shiner. Финна, заказывающего в Техасе Shiner, немедленно начинают уважать», — сказал Боумэн и на этом решил завершить рассказ о финнах.

---

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

# Развитие методов создания глобального контента для поддержки продуктов

Леонор Сиарлоне (Leonor Ciarlone)

**В основе понятия цепочки приращения стоимости глобального контента лежит возможность создания дополнительной стоимости контента на каждом этапе его разработки. Решения, связанные с инвестициями в эту стоимостную цепочку, следует принимать с учетом так называемых мегатенденций, то есть тенденций более широкой бизнес-среды, которые оказывают непосредственное влияние на стратегию и тактику 2000 крупнейших (по рейтингу журнала Forbes) корпораций мира. Судя по опубликованному в этом году докладу «Многоязычный контент для поддержки продукта: трансформация традиционных методов в цепочку приращения стоимости глобального контента», в ближайшие два десятилетия определяющую роль в формировании методов глобализации контента будут играть три мегатенденции.**

Первая мегатенденция — это изменения в мировой экономике. Нет никакого сомнения в том, что текущая экономическая нестабильность имеет общемировой масштаб. Тем не менее, экономи-

ка некоторых стран продолжает развиваться, в то время как в других странах (в частности, североамериканских и восточноевропейских) все еще наблюдается спад. Именно поэтому компании, входящие в список 2000 крупнейших корпораций мира по версии журнала Forbes, стремятся расширять свое географическое пространство или осваивать новые территории и перенаправляют инвестиции в регионы, в которых они уже обеспечили себе определенные перспективы. При этом в целях успешного развития бизнеса упор делается на поиск, привлечение и обслуживание клиентов, приносящих наибольшую прибыль.

Все большее значение будет также приобретать урегулирование противоречий между внедрением инноваций и финансовой ответственностью. Прогрессивное развитие и внедрение инновационных решений невозможно просто прекратить, не подвергая предприятие риску. На ожидания клиентов рецессия не действует: потребители не желают соглашаться на меньшее только потому, что сокращается бюджет корпорации. Как показывает исследование, про-

веденное Harris Interactive и RightNow Technologies в 2008 г., 87 % опрошенных клиентов прекратили сотрудничество с компанией в результате того или иного негативного опыта взаимоотношений, в то время как в 2007 г. доля таких клиентов составила 80 %, а в 2006 г. — 68 %. На всех уровнях управления и во всех подразделениях менеджеры сталкиваются с беспрецедентным противоречием между потребностью в обновлении практики ведения бизнеса и необходимостью соответствия финансовым требованиям. Компании определяют наиболее приоритетные направления для обязательного инвестирования, позволяющие сохранить свою конкурентоспособность.

2000 крупнейших корпораций мира больше не в состоянии создавать устойчивые и продолжительные конкурентные преимущества лишь на основе производимых ими товаров и услуг — пришло время задуматься о преимуществах, способных эволюционировать вместе с новыми требованиями рынка. Стремительное развитие технологий ведет к неуклонному сокращению жизненного цикла продукта. Очень сложно, если вообще возможно, противостоять конкурентам в течение какого-либо значительного периода времени, используя только версию ABC продукта XYZ. Основой конкурентоспособности в XXI веке стали качество обслуживания клиентов, развитие бренда и технологическое ноу-хау.

Эти три мегатенденции оказывают непосредственное и всестороннее воздействие на методы глобализации контента. Так, например, более значимым становится постоянное повышение полезности контента, его пригодности для поддерж-

ки конечного пользователя в решении тех или иных задач. Это часто влечет за собой смещение инвестиционных приоритетов с задачи повышения внутренней операционной эффективности к внешнему аспекту, в основе которого лежит качество обслуживания клиентов.

Исследование также говорит о растущем признании того факта, что глобальный контент оказывает вполне измеримое влияние на успех бизнеса посредством повышения степени удовлетворенности потребителей. Исследование указывает на постоянную эволюцию самого понятия одноязычного и многоязычного контента для продуктов и, как результат, создание более динамичной по своему характеру информации, соответствующей специфическим корпоративным целям и более широким задачам развития бизнеса. Наконец, мы можем наблюдать переход от разобщенных подразделений и от традиционных процессов к современной инфраструктуре, предполагающей их комплексное взаимодействие и позволяющей добиться гибкого, оперативного предоставления глобального контента.

Не случайно наиболее дальновидные компании увязывают стратегию глобализации контента с общей стратегией развития бизнеса. Тем не менее, не стоит рассчитывать, что согласование этих стратегий будет проходить просто и гладко. Этот процесс во многом зависит от корпоративной культуры, организационной иерархии и т. д. Некоторым компаниям, возможно, потребуются годы, а другим и десятилетия, чтобы прийти к общекорпоративному восприятию глобального контента как

управляемого актива, оцениваемого на основе качества обслуживания потребителя и являющегося отличительным признаком бренда.

## По-прежнему преследует синдром запоздалой мысли?

Часть проведенного в 2009 г. Gilbane Group исследования глобализации контента посвящена созданию глобального контента для продуктов. Исторически такой вид контента принято определять как информацию об использовании промышленных товаров. Он может включать в себя техническую документацию, интерактивную справку, материалы обучающего характера, информацию о службе поддержки клиентов, а также многочисленные материалы для предпродажного или послепродажного обслуживания клиентов, например, справочные буклеты. В таких отраслях, как финансовые услуги, образование и здравоохранение, глобальный контент подразумевает информацию, предназначенную не только для поддержки промышленных товаров, но и для предоставления потребительских услуг.

Традиционно контент для продуктов обладает более длительным сроком пригодности к использованию по сравнению с другими видами контента благодаря тесной связи с принципами разработки программного обеспечения и управлению посредством глоссариев и руководств по оформлению. Контент для продуктов, как правило, обладает более строгой структурой. К сожалению, процесс создания контента для продуктов, его локализация (перевод) и управление

им, страдает «синдромом запоздалой мысли»: об этих задачах склонны вспоминать в последнюю очередь, несмотря на то, что опыт использования контента для продуктов насчитывает уже несколько десятилетий.

При этом надежды, которые мировое сообщество возлагает на многоязычную информацию о продуктах, усиливают тот риск, который возникает в связи с «синдромом запоздалой мысли». Большинство крупных транснациональных компаний уже пытаются создавать контент для продуктов на 25–40 языках. Компаниям малого и среднего бизнеса по силам создание контента на 5–15 и даже более языках. Компании любого размера, применяя методы одновременной поставки, соблюдения требований регулирующих органов и поддержки клиентов, неизбежно сталкиваются с проблемами масштабируемости. Предприятия, деятельность которых по-прежнему строится на системе изолированных друг от друга отделов, процессов, технологий, просто не способны удовлетворить спрос на многоязычный контент для поддержки продуктов.

Пора отбросить стереотип о том, что такие операционные средства, как техническая документация и обучение, являются всего лишь дополнительными процессами, а локализация и перевод играют второстепенную роль, и прежде всего пора покончить с отрывом этих процессов от естественной меры их эффективности — того уровня полезности контента, который соответствовал бы ожиданиям клиентов.

Эта мысль возникла не сегодня. Давайте вспомним доклад, опубликован-

ный организацией IEEE в 1996 г., «Влияние документации на восприятие клиентом качества продукта» (*The Effect of Documentation on Customer Perception of Product Quality*). Каковы его основные выводы? Уровень удовлетворенности клиента качеством документации играет решающую роль в формировании его общей удовлетворенности качеством продукта. Итак, по прошествии 13 лет, каких успехов достигли организации в преодолении «синдрома запоздалой мысли» в контексте глобального контента для продуктов? Так и хочется ответить: «когда как». Тем не менее, проведенное нами в 2009 г. исследование демонстрирует существенный прогресс в определенных областях: во-первых, рост инвестиций в разработку контента с изначальным учетом языковых и переводческих задач; во-вторых, активизация взаимодействия между подразделениями.

### **Устоявшиеся и новые лидерские роли**

В 2007 году мы впервые заговорили об оперативных лидерах, отводя им роль связующего звена между сферами деятельности двух и более подразделений. Их задача – обеспечить понимание значимости глобального контента, как на уровне руководства, так и на межфункциональном уровне, посредством процесса, направленного от низшего звена управления к высшему.

Оперативные лидеры прекрасно осознают, каким образом деятельность по глобализации контента способствует достижению корпоративных целей, и имеют точное представление о движу-

щих факторах бизнеса и прогнозируемой прибыли от инвестиций организации. Однако исследование, проведенное нами в 2008 г., показало, что эффективное экономическое обоснование таких инвестиций затрудняется отсутствием взаимоотношений со стратегическими (административными) лидерами. И хотя эта ситуация во многом сохранилась и в 2009 г., наше исследование глобального контента для продукта показывает, что формирование такого взаимоотношения, а значит и соответствующей экономической модели, способно происходить намного быстрее, чем раньше.

Что является переломным моментом? Ситуации, когда обе стороны строят общение на основе эволюционирующего конкурентного преимущества, переходя от акцентов на «продукты» и «решения» к таким понятиям, как качество обслуживания клиентов, бренд и технологическое ноу-хау. Стратегические лидеры должны понимать влияние перемен в мировой экономической системе и реагировать на них. Оперативные лидеры опираются в своей деятельности на технологическое ноу-хау.

В ходе нашего исследования глобального контента для поддержки продуктов был проведен опрос экспертов в таких областях, как техническая документация (48 %), служба поддержки клиентов (30 %), централизованная локализация и перевод (13 %) и обучение (9 %). Служащие самого разного уровня: специалист по вопросам поддержки пользователей, менеджер по защите интересов клиента, руководитель информационного отдела, вице-президент по вопросам локализации — говорили о необходимости эво-

люции традиционных ролей, расширении границ таких должностных обязанностей, как, например, просто «технический автор» или «инструктор», пусть даже и в рамках традиционных отделов. Все респонденты придерживались старой как мир идеи о насущности системного подхода к персоналу, процессам и технологиям, тесно связанным между собой.

Некоторые должностные роли предусматривают более широкие обязанности, охватывающие сферы деятельности сразу нескольких подразделений. В качестве примера можно было бы привести специалистов, отвечающих за использование схемы XML или технологии DITA для решения бизнес-задач, персонал, который обеспечивает систематизацию и управление терминологией, тех, кто переводит службу поддержки пользователя на абсолютно новый уровень, и тех, кто относится к управлению контентом, локализацией и переводом как к обязательному условию интеграции.

Важный начальный этап, когда в стратегии компании особое внимание уделяется вопросам глобального контента и стоимостного выражения его полезности, наступает при пересечении сфер ответственности ролей оперативного и стратегического лидера, и плодотворном сотрудничестве отраслевых экспертов в рамках этих ролей. Почему такое сближение является всего лишь начальной стадией? Переход на следующую стадию происходит при появлении еще двух лидерских ролей. Рассмотрим их, учитывая, что сотрудничество всех четырех ролей имеет решающее значение для преодоления «синдрома запоздалой мысли».

Традиционные роли, например, менеджеры по продукции и сбыту на внутреннем рынке, играют ключевую роль в принятии и успехе локализованных продуктов. Хотя региональные лидеры и являются отраслевыми экспертами на локальном уровне, исследование 2008 г. показало, что они либо не были непосредственно связаны с централизованным принятием решений по управлению глобальными брендами и контентом (включая языковую поддержку и глубину перевода), либо были «брошены на произвол судьбы» в плане поддержки, бюджета и инвестирования в развитие технологий. Региональные лидеры понимают, что стратегия глобальной экспансии, построенная исключительно на увеличении объема локализованного (переведенного) контента попросту не работает. Работая в определенном регионе, уроженцами которого они, как правило, и являются, региональные лидеры чаще во главу угла ставят значимость контента, а не его объем. Тем не менее, исторически они также стали жертвой «синдрома запоздалой мысли», что выразилось в низкой степени взаимодействия с создателями контента-источника и минимальным уровнем сотрудничества на общекорпоративном уровне. Однако в 2009 г. мнение региональных лидеров, по-видимому, оказывает более существенное влияние на корпоративные многоязычные модели. В зависимости от географического местоположения, эти отраслевые эксперты также оказывают значительное влияние на выбор специфичных для регионов процессов и поставщиков услуг перевода, но в то же время стремятся балансировать бюджет

и ресурсы, задействуя централизованные отделы локализации и перевода.

Возможно, наиболее интересным результатом нашего исследования в 2009 г. является появление в международных компаниях межфункционального лидера. Эта

новая должностная роль, появление которой обусловлено дестабилизацией рынка и неоспоримой связью между глобальным контентом для продукта и удовлетворенностью клиента, призвана вывести на качественно новый уровень согласование таких аспектов, как последовательность, информативность и своевременность. Наше исследование 2008 года показало наличие фундаментальных организационных задач, которые требуется решить для достижения сбалансированности централизованных и региональных операций, связанных с



многоязычной коммуникацией. Исследование 2009 г. выявило, что формируется роль, основная задача которой — обеспечить единое видение и достичь необходимого баланса. Межфункциональные лидеры оказывают содействие персоналу, обеспечивают реализацию процессов и технологических подходов в рамках цепочки приращения стоимости глобального контента. Как правило, они получают эту должность (в результате приглашения на работу в новую компанию или с развитием карьеры в собственной) после успешной деятельности

**Табл. 1. Определение участниками исследования местоположения их компании в модели зрелости цепочки приращения стоимости глобального контента**

Осведомленность (несистематичная, реактивная реализация проектов глобализации контента) — 9 %
Общепринятая практика (глобализации контента в рамках отдельных проектов) — 13 %
Оперативный уровень (эффективные процессы глобализации контента, но в рамках отдельных подразделений, без взаимодействия) — 30 %
Согласованность (выравнивание общекорпоративных и региональных процессов глобализации контента и их постоянное совершенствование) — 4 %
Не знаю — 22 %
Сотрудничество (взаимодействие между всеми бизнес-подразделениями) — 22 %

в роли оперативного лидера. Межфункциональные лидеры понимают, как следует управлять критическими процессами, считавшимися второстепенными (или избыточными) для традиционных подразделений, работающих над контентом для продуктов, а также для таких основных подразделений, как финансовый отдел, отдел сбыта и подразделение информационных технологий. Они идут в ногу как с экономическим, так и технологическим развитием мировой индустрии. Они осознают, насколько зависит успех или неудача продукта от менеджеров по продукции, работающих на внутреннем рынке. Учитывая результаты исследований 2008 и 2009 гг., подтверждающие, что отсутствие взаимодействия между подразделениями компаний является «узким местом» стоимостной цепочки, подобные качества руководителей будут действительно востребованы.

### **К сбалансированной цепочке приращения стоимости глобального контента**

Бизнес-стратегии не создаются на пустом месте. Они разрабатываются директорами и администрацией компаний с учетом текущего состояния рынка. Успех предприятия зависит от того, насколько эффективно руководство корпорации использует возникающие источники дохода, насколько предлагаемые корпорацией продукты и услуги соответствуют потребностям покупателя, насколько оперативно способно руководство адаптироваться к наличию или нехватке ресурсов, а также от того, как оно позиционирует компанию в конкурентной среде.

Ранее я уже рассматривала модель зрелости цепочки приращения стоимости глобального контента в качестве механизма, позволяющего организациям оценить текущую ситуацию, определить направление последующего движения в соответствии с задачами бизнеса, осознать, какие факторы имеют решающее значение для достижения этих целей, а также оказать лидерам содействие в переговорах с акционерами. В ходе нашего исследования в 2009 г. мы попросили опрошиваемых определить свое положение в этой модели. Их мнения отражены в **табл. 1**.

Неудивительно, что два основных препятствия на пути повышения уровня компании в модели зрелости стоимостной цепочки — это отсутствие взаимодействия между подразделениями компании и отсутствие объединяющих бизнес-процессов, реализующих такое взаимодействие. Несмотря на проблемы, вызванные резкими переменами экономической ситуации, 87,5 % опрошенных по-прежнему твердо намерены придерживаться стратегии создания глобального контента для продукта путем переосмысления понятия «сотрудничество», воплощения его в рационализированных процессах глобализации контента, основанных на показателях эффективности и использовании единых языковых средств централизованными и региональными командами.

---

*Леонор Сиарлоне — старший аналитик Gilbane Group, специализируется на вопросах взаимодействия контента, технологий и процессов управления локализацией и переводом.*



# Меньше слов — меньше затрат

Кен Бехан (Ken Behan)

**Однажды мой коллега из отдела продаж постучал в дверь, попросив уделить ему пару минут, и заявил, что он знает способ резко повысить продажи. Стоит ли снижать стоимость слова на несколько центов, чтобы услуги компании стали более привлекательными для потенциальных клиентов?**

С самого начала работы в этой отрасли я постоянно сталкиваюсь с проблемой определения подходящей для клиента цены и, в конечном счете, снижения издержек на локализацию. Так как конечная цель по мнению многих покупателей — получить перевод их продукта с минимальными издержками, они фокусируются на цене слова, поскольку многие все еще верят, что процесс локализации состоит в замене строчки текста на одном языке на равнозначную строчку на другом языке. Но при более подробном рассмотрении выясняется, что пока слова являются единой валютой в нашей отрасли, нам действительно нужно окружить эти слова технологией и процессами, которые позволят корпорации получить максимальную прибыль с инвестиций в локализацию.

Еще один предмет споров — это влияние уменьшения стоимости слова

на потенциальные заработки внештатных переводчиков. Много было написано о связи между снижением стоимости слова и снижением качества перевода. Это, в свою очередь, создает такие проблемы, как увеличение объемов дополнительного редактирования, задержки и потери потенциальных заказов.

Если цель — уменьшить издержки клиента, как можно достигнуть этого, не снижая стоимости слова? Часть решения в том, как мы рассматриваем слова в связи с их стоимостью. Обычно стоимость слова составляет до 70 % (или даже больше) затрат, так что первоочередной целью должно быть уменьшение количества слов, за которые клиент должен платить. Поставщики должны помочь клиенту найти способ улучшения исходного контента, максимально увеличив повторное использование и снизив до минимума количество новых слов для перевода. Вот три простых примера, помогающих сэкономить деньги.

- В тексте клиента используются разные термины для описания одной и той же вещи (например, поддон и палета), и в конечном итоге клиент платит дважды, поскольку словосочетания «количество поддонов» и «количество палет» при оценке количества слов считаются разными

ми, хотя обозначают одно и то же. Систематизируйте терминологию, и вы повысите прибыль, используя память переводов.

- Единообразное форматирование дает возможность снизить издержки. Выделение ключевого слова полужирным шрифтом в одном месте и курсивом в другом, к примеру, уменьшает количество неточных соответствий.

Внутренняя группа управления проектом может выполнять задания, которые мог бы легко выполнить или уже выполняет поставщик. Проверьте, как задачи процесса распределяются между клиентом и поставщиком.

Первые два примера могут потребовать затрат времени на создание руководств по стилю, с помощью которых клиент сможет ограничить возможности своих авторов по созданию исходного контента и автоматически снизить количество новых слов, которые нужно будет перевести. Есть определенные признаки, которые обычно указывают на возможность снижения общей стоимости локализации. Внутри компании мы можем наблюдать недостаточно эффективное использование памяти переводов в связи с тем, что разные поставщики обновляют ее каждый

по-своему. Это может привести к плохому управлению памятью переводов и отсутствию единообразия терминологии и оформления между продуктами, версиями, подразделениями и отделами. Мы также получаем замечания внутренних рецензентов о том, что предыдущие изменения не были отражены в последних версиях памяти переводов. С точки зрения клиентов, может наблюдаться рост расходов из-за повторной работы в связи с вышеперечисленными причинами, нередки и жалобы отдела маркетинга на то, что корпоративная терминология не синхронизирована с локальной. Мнения клиента и поставщика на то, что именно и как именно должно быть переведено, также могут не совпадать.

Есть немало других способов снизить стоимость, и хотя улучшение процесса может потребовать значительных инвестиций, ваша прибыль должна быть на первом месте. Учитывая это, в следующий раз, когда агент по продажам предложит вам снизить цену, предложите ему вместо этого сократить количество слов, которые должны быть переведены.

---

*Кен Бехан — руководит всемирными продажами Тек, он имеет 20-летний опыт продаж в Европе, Соединенных Штатах и занимает высшие посты в отрасли локализации.*

# Разработка стратегий интернационализации

Клаудия Галван (Claudia Galván)

**Несмотря на опыт работы во многих международных компаниях, выпускающих программное обеспечение, меня не перестает удивлять, что все они сталкиваются с одинаковыми трудностями, когда дело доходит до разработки ПО для международного рынка. Каждая организация долгие годы решает одни и те же проблемы. Как сделать так, чтобы программное обеспечение работало на всех языках? Как автоматизировать процесс локализации? Как реагировать на требования рынка?**

В области работы с требованиями международного рынка большинству компаний не хватает специального процесса или глобальной стратегии по определению необходимого уровня инвестиций в рынок. В результате эти решения зависят от несистематических запросов, возникающих на рынке и у потребителей.

Вернемся в середину 1996 г., когда я начала свою карьеру в области интернационализации. Удивительное было время. В тот год были обнаружены доказательства возможности существования жизни на Марсе, появились провайдеры бесплатной электронной почты, а я впервые начала работать с кодировкой Юни-

код. На тот момент наша компания была озабочена грядущим введением евро в 1998 г. Даже несмотря на наличие более 200 кодировок, ни одна из них не поддерживала символ этой валюты (€).

Затем последовала масштабная и срочная работа, поскольку крайне важно было обеспечить поддержку евро в базах данных Еврокомиссии, где использовались наши продукты. При помощи других компаний мы успели обеспечить поддержку Юникода вовремя. Пример с символом евро позволяет подчеркнуть значимость интернационализации для предприятий и преимущества, которые приносит способность оперативно решать проблемы и удовлетворять потребности мирового рынка.

Сегодня необходимость добавления определенных языков и маркетинговой поддержки все так же носит случайный характер. Мой собственный опыт работы во многих компаниях показывает, что задачи, связанные с интернационализацией, ставятся руководством компаний, либо возникают вследствие запросов участников рынка. Необходимость решать подобные задачи может быть вызвана и конкурентами, которые внезапно вводят поддержку огромного числа языков или региональных требований. В компаниях, где мне довелось работать,

такие задачи передавались напрямую инженерным группам, из-за чего группы разработки товара плохо представляли себе источники требований и их приоритетность, не говоря уже о необходимости окупаемости инвестиций.

## **Интернационализация как бизнес-процесс**

Наличие официального процесса для разработки международной стратегии — это большая редкость. Большинство компаний сосредоточены исключительно на технологии. Совсем недавно начали появляться менеджеры по продукции и программам, которые учитывают требования к ведению бизнеса на международном уровне и стараются ввести экспансию на глобальном рынке в стратегическое русло. Но зачастую их внимание всецело поглощается требованиями рынка США или же ограничивается несколькими странами или регионами.

Важно разработать международную стратегию, несмотря на приоритеты в конкурентной борьбе. Это позволит избавиться от неопределенности и выработать ощущение направления, добиться предсказуемости и прозрачности в процессе работы с требованиями.

Хорошей отправной точкой будет отношение к интернационализации как к части существующего бизнес-процесса. Международный бизнес-процесс можно разделить на три основные составляющие. Глобальная стратегия позволяет разработать план действий в отношении языков и рынков, служит основой для оценки требований с учетом этого плана,

позволяет принимать решения о целесообразности удовлетворения конкретных требований и помогает создать критерии для оценки успеха. Инфраструктурная составляющая включает организационную структуру, управление проектом, базовые технологии и руководство организацией. И, наконец, региональная стратегия связана с деятельностью, ориентированной на рынок, включая разработку региональных функций продукта, изучение конкурентов и ожиданий потребителя, рыночных и торговых стратегий и развитие сообществ.

## **Создание глобальной стратегии**

В мире, где существует более 6000 разных языков и приблизительно 195 стран, необходимо определить, какие области требуют пристального внимания, а для каких будет достаточно поверхностного обзора. Стратегического подхода нужно придерживаться и в отношении действий, которые только планируются. Как и в отношении многих инвестиций, если не сохранять предельную внимательность, можно приложить на 80 % больше усилий и увеличить прибыль лишь на 20 %.

Многие компании не могут охватить работу со всеми языками и рынками. В описанном выше случае с Юникодом организация поддерживала сотни кодирующих, но осуществляла локализацию только на некоторых из них. Другие организации прибегают к помощи пользовательских сообществ для расширения охвата языковой поддержки. Некоторые предпочитают углубиться в изучение определенных рынков, занимаясь стра-

тегическим инвестированием, к примеру, в Азии.

План действий для языков и рынков поможет управлять несистематическими требованиями. Компании определяют приоритеты своих уровней языковых и рыночных задач с учетом разнообразных факторов, среди которых валовой внутренний продукт (ВВП), число пользователей, доход, потенциальные соглашения о партнерстве, геополитические факторы или требования к расширению присутствия. Некоторые компании работают по принципу классификации языков по уровням. Другие группируют свои рынки на основании высокоуровневых классификаций, таких как деление рынков по глубине, степени присутствия или степени развития. В качестве критерия классификации, как правило, используется семантика. Очень важно четко представлять себе, на каких рынках осуществляет деятельность и с какой целью.

Например, чтобы разработать план действий для языков и рынков, можно начать с выявления «обязательных для освоения» рынков с самыми богатыми деловыми возможностями. Также можно выбрать стратегические рынки, раннее присутствие на которых будет способствовать будущему развитию.

Следующий этап заключается в определении уровня инвестиций: полного или частичного. Стратегия полного инвестирования в рынок включает разработку комплексной инфраструктуры и процессов. Сюда входит определение приоритетов рыночных потребностей для обеспечения соответствия требованиям США в плане функциональности и качества, а также разработка внутрирыночных маркетинговых услуг и служб поддержки. Для стратегических рынков можно выбрать частичное инвестирование, в рамках которого определяется требуемый уровень поддержки продуктов, локализации и рыночной поддержки. Создание матрицы плана действий для языков и рынков, которая включает уровень инвестиций в каждой области, позволяет наглядно представить стратегическое направление и оценить, какие области требуют дополнительных средств (табл. 1).

Крупные международные компании вкладывают массу ресурсов в рыночные исследования, направленные на разработку плана действий для языков и рынков. Небольшие компании могут использовать часть полученных ими результатов как основу для создания собственных планов действий. Решающее

Табл. 1

Продукт А	Язык/рынок	Интернационализация	Полная локализация	Соответствие функций	Поддержка потребителя на рынке	Рыночный маркетинг
Версия 1.0	5/10	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
Версия 2.0	15/30	Да	Уровень 1, 2	Уровень 1, 2	Уровень 1	Уровень 1
Версия 3.0	25/45	Да	Уровень 1-4	Уровень 1-4	Уровень 1, 2	Уровень 1, 2

значение имеет разработка критериев с учетом конкретной ситуации.

В следующий раз при возникновении потребности по освоению новых рынков или развитию функциональности, предназначенной для определенного региона, можно оценить ее с учетом глобальной стратегии компании, чтобы принять решение о целесообразности действий. Если будет принято решение об их необходимости, компания будет четко представлять себе требуемый уровень инвестиций. Это крайне важно, поскольку после выхода на рынок практически невозможно выйти из него, не испортив себе репутацию и не обманув ожиданий потребителя.

Как узнать, что компания находится на верном пути к достижению своих целей на рынке? Успех может зависеть от временных рамок, прибыли, доли рынка, узнаваемости бренда, освещения в прессе и других факторов. Возможно, целесообразным будет наладить процесс по измерению уровня инвестиций в рынок в виде полугодовых или годовых обзоров и при необходимости корректировать размер вложений. Очень часто решения принимаются только на основе стоимости перевода, в то время как общие затраты на развертывание продукта на новом рынке оказываются существенно выше (следует учитывать тестирование, создание инфраструктуры, маркетинг, инвестиции в разработку региональных функций, техническую поддержку и т. д.).

Если было принято решение об удовлетворении определенного требования, что именно нужно сделать, чтобы добавить поддержку языка или функ-

ции или чтобы устранить ошибку? Все зависит от зрелости бизнес-процесса и технологий. Крупные международные компании разрабатывают такие системы в течение долгих лет. Так, компания Microsoft совершенствовала свои системы на протяжении работы над несколькими версиями разных продуктов, чтобы создать единый код, который работает на всех языках, и построить глобальную инфраструктуру, необходимую для масштабирования более чем на 100 языков и рынков. При других обстоятельствах, например, в случае поглощения компании, может потребоваться в кратчайшие сроки добавить поддержку отсутствующего языка или рынка в соответствии с планом действий поглощающей организации.

К сожалению, небольшие или молодые компании обычно разрабатывают первые версии продуктов только для англоязычного рынка. Из-за этого добавление дополнительных языков становится длительным и дорогостоящим процессом, и может помешать организациям воспользоваться международными возможностями. Это не означает, что они должны инвестировать время и средства с самого начала, но создание правильной инфраструктуры, удобной для интернационализации, — это ключ к успеху, вне зависимости от размера компании.

## Разработка инфраструктуры

Инфраструктура охватывает широкий спектр элементов, от разработки организационной структуры и процессов по управлению международными проектами до поддержки продуктов,

инструментов, технологий и контроля. Крайне важно начать с выработки четкой стратегии в области организационной структуры для управления международными проектами. Управление международными командами может быть централизованным, децентрализованным или смешанным. Выбирая оптимальный подход, необходимо ответить на следующие вопросы: кто будет заниматься решением задач, связанных с международным рынком — группа разработки товара или международная команда? Сможет ли группа разработки управлять международными результатами проекта и ресурсами? Или взять на себя ответственность по обеспечению качества на международном уровне? Обладает ли группа разработки достаточным опытом в данной области?

При выборе правильной модели нужно учитывать многие факторы. Преимущество централизованных международных организаций заключается в обусловленной ростом масштабов экономики, стандартизации процессов, накоплении опыта, развитии связей с региональными поставщиками и внимательному руководству, учитывающему требования геополитики. Недостатки централизованного управления связаны с обособлением и бюрократизацией группы, а также высокими затратами.

С другой стороны, децентрализованные международные организации позволяют интегрировать процессы интернационализации в основной цикл разработки. Слабые стороны этого подхода включают вероятность многократного выполнения одной и той же работы разными подразделениями и возникновения не-

соответствий. Смешанная модель предполагает наличие небольшой международной команды, которая управляет общими процессами, инструментами, поставщиками, соответствием геополитическим требованиям и экспертными знаниями в предметной области, в то время как разработка готовых материалов для международного рынка входит в обязанности группы разработки товара.

Вне зависимости от выбранного направления, требуется четко распределить роли и обязанности.

После выбора организационной структуры необходимо интегрировать процессы интернационализации в жизненный цикл разработки продукта. Так, нужно разработать полностью оснащенный продукт или услугу с поддержкой всех языков, интегрировать сценарии пользователя в функциональную спецификацию, включить в график разработки продукции основные этапы вывода на международный рынок (такие как утверждение пользовательского интерфейса) и основные этапы локализации, обеспечить качество международного уровня.

Поддержка продукции — это отдельная тема для разговора, которая не является центром внимания данной статьи. Однако нужно иметь представление о затратах на добавление поддержки нового языка и рынка. При массовом внедрении приложения или сервиса время на введение такой поддержки значительно сокращается. В противном случае это сопряжено с высокими затратами. Мне встречались продукты версии 1.0, последующие версии которых приходилось полностью перерабатывать, чтобы добавить новые языки.

Базовая инфраструктура инструментов и технологий для автоматизации повторяющихся задач играет тем более важную роль, чем больше число языков. Изучите имеющиеся предложения, прежде чем создавать свои собственные средства, поскольку существует ряд инструментов, готовых для использования. С помощью инструментов для решения рутинных задач интернационализации можно извлекать ресурсы интерфейса пользователя, выдавать и возвращать подрядчикам материалы для локализации, управлять файлами и глоссариями, повторно использовать перевод и работать с памятью переводов. Инфраструктура сделает возможным масштабирование и позволит максимизировать ресурсы в долгосрочной перспективе.

**При массовом внедрении приложения или услуги время на добавление поддержки нового языка или рынка значительно сокращается.**

Наконец, необходимо создать инфраструктуру для проактивного управления политическими, культурными и географическими процессами при оказании различных услуг для обеспечения соответствия региональным рынкам. Следует всегда учитывать долгосрочную стратегию и возможность воспроизведения модели по мере роста масштабов международной деятельности компании.

## **Деятельность на региональном рынке**

Глобальная стратегия и инфраструктура обеспечивают общую доступность

и масштабируемость продукта, что облегчает работу с разными регионами и языками. Деятельность на региональном уровне подразумевает более сегментированный подход, который более приемлем для рынков, имеющих большее значение.

При наличии региональных офисов с их помощью можно выяснить местные требования, разработать региональные функции продукта, изучить конкурентов, узнать мнение потребителей, реализовать маркетинговые и торговые стратегии, а также сформировать региональные сообщества.

Если региональные офисы отсутствуют, а компания выпускает продукты или услуги на международный рынок, для достижения максимальной эффективности следует создать региональное представительство. Тщательное изучение региональных рынков принесло успех ряду компаний, конкурирующих с местными игроками. Значимость деятельности на региональном уровне зависит от характера услуги или продукта. Если они предусматривают редакторское наполнение, успех будет зависеть от способности услуг или продуктов выделиться на фоне других предложений на региональных рынках, где высокая степень сегментации не так выгодна.

Чтобы добиться успеха, региональные представительства должны быть полностью интегрированы в общий бизнес-процесс, от планирования до запуска. Решающее значение для успеха на местном рынке также имеет четкое распределение ответственности за результаты работ и наделение регионов определенными полномочиями.



Региональные представительства – это глаза и уши, через которые поступают сведения о последних тенденциях, конкурентах и потребностях потребителей. Чаще всего они являются источниками ценной информации о новых тенденциях, применимой ко всем рынкам. Регионы могут выявлять потребности своих рынков, определять их приоритеты и в большинстве случаев брать на себя ответственность за разработку и тестирование региональных функций продукта.

Региональные представительства могут осуществлять маркетинговую деятельность, выполнять информационную функцию и обслуживать клиентов, а также заниматься всеми важными для успеха факторами, способствующими увеличению доли рынка и узнаваемости бренда.

Для успешного интегрирования региональных команд включите региональные ресурсы в процесс расширенного взаимодействия с группой разработки товара. Вовлекайте эти команды в планирование, определение приоритетов функций продукта, проверку спецификаций, ранжирование ошибок, анализ причин неудач и другие действия, связанные с разработкой продукта. Пользуйтесь надежными технологиями для проведения голосовых и видеоконфе-

ренций и организуйте личные встречи хотя бы раз в год.

Кратко обсудим принципы управления бизнесом. На всех этапах от планирования до запуска товара ключевую роль в развитии международной стратегии играет ряд рутинных действий, начиная от создания и оценки факторов успеха и заканчивая определением приоритетов глобальных потребностей и ресурсов. Эти действия могут быть переданы организации по управлению международными продуктами, но она должна нести ответственность за достижение общих целей международного развития, связанных с услугой или продуктом.

Разрабатывая свой бизнес-процесс, с самого начала оставьте в нем место для международной стратегии. Разработайте глобальную и региональную стратегии и вкладывайте средства в масштабируемую инфраструктуру для поддержки международного развития в последующие годы. Это подразумевает более тщательное предварительное планирование, но итоговый возврат инвестиций стоит того.

---

*Клаудия Галван — руководит группой по управлению международной программой в исследовательском центре Microsoft в Силиконовой долине. Она имеет степень магистра в области управления программами и проектами и степень бакалавра в области вычислительной техники.*

# Праздники на все случаи жизни

Том Эдвардс (Tom Edwards)

Пока я работаю над этой статьей, в США наступило то самое «счастливое» время в период между Днем благодарения, отмечаемым в конце ноября (четвертый четверг месяца), и грядущими праздниками Хануки, Рождества и Нового года. Говоря по правде, определение «счастливое» в этом контексте сомнительно, потому что в магазинах царит полный хаос, путешествия становятся непростой задачей, а на работе наступает «праздничный кризис», так как нужно успеть решить все дела, пока офисы не опустеют на одну или две недели.

Независимо от нашего отношения к этому периоду и степени, в какой мы соблюдаем традиции, интересно отметить, насколько сильное влияние праздники оказывают на нашу жизнь и ее привычный распорядок: обычно они являются самыми важными днями в году и наиболее ожидаемыми событиями, к которым мы готовимся с особым старанием, даже если это приготовление требует значительных усилий. В то же время праздники затрагивают деловую и культурную сферы нашей жизни, поскольку они воспринимаются и представляются на рынке в качестве особой тематической разно-

видности информации. В это время года, куда ни посмотри, практически во всех средствах информации есть что-либо, напоминающее о «сезоне праздников». В этой статье я хотел бы кратко определить природу праздников, и в частности рассмотреть их в качестве разновидности управляемого контента. (Примечание. Употребляемое мной слово «праздники», используется для обозначения особых случаев и событий и не является синонимом каникул, как в Великобритании и некоторых других странах).

Как можно догадаться, слово *holiday* (праздник) образовано от английского словосочетания *holy day* (религиозный праздник). Следовательно, современное понятие праздника уходит корнями в обряд празднования особых дней в различных религиях. Возможно, одним из наиболее давних из таких дней является так называемый «день отдохновения» (шабат, или суббота) в иудейско-христианском вероисповедании, отмечаемый каждый последний день семидневной недели (слово «шабат» означает «прекращать деятельность» или «отдыхать»).

Множество праздников имеют глубокие исторические корни. Хэллоуин (31 октября) часто считается одним

из самых древних праздников и берет свое начало от языческого праздника Самайн, который праздновался кельтами более 2000 лет назад. От красочного праздника весны в Индии (отмечается в конце февраля или начале марта) до китайского Нового года и далее, от Дня примирения в ЮАР (16 декабря), посвященного концу режима апартеида, до невероятных масштабов бразильского карнавала — разнообразие праздников потрясает даже при беглом взгляде на небольшую их часть в отдельных странах и культурах. В некоторых странах, например в России, отмечают лишь небольшое число главных событий и праздников. В других, таких как Япония, весь год наполнен разнообразными праздниками и фестивалями, связанными с широким кругом как формальных, так и неформальных событий. Такое разнообразие в различных культурных средах может создать немало проблем организациям, которым необходимо выбрать наилучшее время для выпуска тех или иных товаров или услуг, а также использовать соответствующие атрибуты в маркетинговых материалах, оформлении продукции и т. п.

В этой статье я не намерен рассматривать все риски, связанные с определенными праздниками, так же, как и принципы, исходя из которых праздники выпадают на определенные даты (например, различие во времени празднования, обусловленное использованием лунного и солнечного календаря). Однако я считаю, что будет полезно проанализировать некоторые категории праздничного контента для лучшего понимания контекста праздников и связанных с ними потенциальных проблем.

Четыре обширные категории, на которые можно разделить все праздники — это религиозные, национальные, светские и неформальные. Поскольку размер статьи ограничен, последние три категории, природа которых более понятна, я опишу лишь бегло.

Большинство национальных праздников — это праздники, которые были учреждены правительством: они напоминают о значимых для нации исторических событиях и личностях или другим образом связаны с патриотическими чувствами. Например, День России (12 июня), День флага (14 июня) в США или День конституции (5 июня) в Дании.

Светские праздники составляют отдельную большую группу праздников, которые не имеют отношения к религии и не обязательно учреждены правительством, хотя некоторые из них могут быть национальными праздниками. Светские праздники включают в себя День Земли, День труда, который отмечается 1 мая во многих странах, и «банковские выходные» (Bank Holidays) — дополнительные дни отдыха в Соединенном Королевстве и Ирландии.

Далее следует выделить категорию неофициальных праздников: они часто отмечаются большей частью населения, но появились сравнительно недавно и помогают немного разнообразить нашу повседневную жизнь, например, День дурака (1 апреля), День св. Валентина (14 февраля) и Черная пятница (следующий день после Дня благодарения в США, день пред рождественских походов по магазинам).

Конечно, очень хочется подробнее рассмотреть все виды праздников, но

я хотел бы сосредоточить внимание на религиозных праздниках, так как они являются наиболее важными с точки зрения предпринимательских рисков. Как отмечалось ранее, многие современные праздники имеют многовековую историю, и берут начало именно от религиозных обрядов. Не трудно догадаться, что большинство рисков, связанных с праздничным контентом, имеют религиозную подоплеку. В то время как многие из нас знакомы с христианскими и иудейскими событиями и достаточно много слышали о мусульманских праздниках, существует большое количество праздников в году, связанных с другими религиями, например, с буддизмом, индуизмом, бахаи и т. д. В современных условиях глобализации для успеха в бизнесе чрезвычайно важно знать и уважать праздники, которые отмечают сотрудники предприятия, работающие в различных странах. В большинстве случаев руководство компаний справляется с этой задачей, позволяя своим подразделениям на местных рынках самостоятельно устанавливать праздничные дни в соответствии с местными традициями. Но даже в таких случаях сотрудники в главном офисе компании (например, в США) не должны игнорировать право на выходной их зарубежных коллег в связи с особыми религиозными праздниками и событиями.

Другими словами, если известны основные религиозные праздники, которые отмечаются сотрудниками в том или ином регионе, не стоит заваливать их электронными сообщениями, проектами или запросами в период, когда они предполагают отдохнуть от работы.

Стоит придерживаться того же правила и в отношении главных нерелигиозных праздников.

Возможно, сегодня одним из наиболее заметных аспектов религиозных праздников, связанных с их существованием в виде разновидности информации, являются несмолкающие дискуссии вокруг трех ключевых вопросов: роли праздников в общественной (политической) жизни, степени их секуляризации и проблемы их принятия или непринятия обществом. Первый вопрос, о роли религиозных праздников в общественной жизни, в настоящее время наиболее остро стоит в Соединенных Штатах, так как связан с острой проблемой отделения церкви от государства. Некоторые политические фракции настаивают на сохранении праздников (в Соединенных Штатах – особенно иудейско-христианских) как дани памяти историческим устоям страны, другие же убеждены, что религиозные праздники ни в каком виде не должны признаваться государством. Результатом споров, подобных этому, становится чрезмерная поляризация отношения к связанному с праздниками контенту. Одни хотят сделать особый акцент на религиозном аспекте таких праздников, в то время как другие настаивают на уменьшении их значимости вплоть до полного игнорирования. Независимо от точек зрения, эта полемика оказывает сильное воздействие на использование символики, образов, аллегорий и других аспектов религиозных праздников, что хорошо видно на примере цифровых СМИ. Сложно предугадать реакцию целевой аудитории, но многие компании склонны придерживаться осторожного

подхода, при котором они не игнорируют значительные религиозные праздники, но при этом стремятся не выглядеть меркантильными (то есть не производят продукты, напрямую связанные с религиозными событиями и нацеленные на их почитателей — в продаже съедобных шоколадных распятий на Рождество, возможно, есть некий перебор).

Тенденция секуляризации праздников — утрата ими религиозной составляющей — может заметно повлиять на реакцию целевой аудитории. Такое изменение хорошо заметно на примере христианских праздников, отмечаемых в Соединенных Штатах, в частности Рождества и Пасхи. Понятно, что христиане озабочены тем, что эти два особых праздника, связанных с рождением, смертью и воскресением центральной фигуры христианства — Иисуса Христа, заменяются не имеющими отношения к религии, вымышленными персонажами, такими как Санта Клаус, снеговик, красноносый олень Рудольф из упряжки Санты, Джордж Бейли (персонаж фильма «Эта замечательная жизнь»), пасхальный кролик и даже мальчик Ральфи, мечтающий о пневматической винтовке в «Рождественской истории». Аналогично, еврейская традиция Хануки изначально не предусматривала обмена подарками, но в последние годы подобная практика приобретает популярность под влиянием рождественских традиций. В то же время в Японии, несмотря на то, что христианство исповедуют менее 1 % населения, Рождество ценят исключительно за его нерелигиозные стороны, например, японцам приносит удовольствие обмен подарками и красота рож-

дественской елки. Многие верующие могут в некоторой степени принимать нерелигиозные символы или относиться к ним снисходительно, но в то же время в своем семейном кругу ставить на первый план религиозное значение данных праздников.

В мире, где происходит непрерывное смешение и взаимодействие все большего количества культур, вопрос принятия и непринятия праздников обществом становится чрезвычайно важным фактором. В то время как наиболее распространенные религии, такие как христианство, иудаизм и ислам, благосклонно относятся к тому, что посредством праздников и особых дней имеют возможность проникнуть в другие культуры, многие религии, такие как буддизм, индуизм и бахаизм пытаются уберечь свои праздничные традиции от повышенного внимания многокультурных сообществ. В последние годы в Соединенных Штатах праздник Кванзы, учрежденный, чтобы дать возможность афроамериканцам почтить свои традиции, привлекает внимание наряду с Рождеством и Ханукой, отмечаемыми в конце декабря. Большое число старых и новых традиций требует от предпринимателей повышенного внимания к тому широкому спектру праздников, которые могут отмечать их сотрудники, и которые следует учитывать при выпуске продуктов в различных регионах.

Конечно, быть осведомленным о каждом потенциальном празднике, который важен для сотрудника или покупателя, практически невозможно, но знание как минимум основных вероисповеданий и наиболее важных событий критически

необходимо. При подготовке к выпуску определенного контента, составляющего часть товара, услуги или интерактивных материалов, не будет лишним потратить немного времени, чтобы выяснить: не совпадает ли время выпуска с какими-либо местными праздниками, не будет ли такой контент противоречить традициям или отвлекать людей от их соблюдения? Если у вашей компании есть региональные подразделения, возможно, они уже заблаговременно решили

эти вопросы, но, тем не менее, никогда не будет лишним убедиться, что время выпуска продукта настолько же благоприятно с точки зрения рынка, как и с точки зрения компании.

---

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

## Остров Маврикий — международный деловой центр

*Деви Кенчки (Devi Kencki)*

Кристалльно чистая вода, восхитительные пляжи с белым песком и роскошные курорты — обычно именно такие ассоциации возникают при упоминании о Маврикии. Это островное государство в Индийском океане, расположенное в отдалении от крупнейших рынков и источников сырья, больше похоже на туристический, чем на международный деловой центр. Однако в последнее время власти Маврикия добились серьезных успехов в реализации своего плана — превратить остров в региональный центр информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).



Экономический успех Маврикия, средние темпы роста которого составляют 5 % в год на протяжении последних 20 лет, базируется на четырех традиционных составляющих экономики: сахар, текстиль, туризм и финансовые услуги.

В прошлом правительство Маврикия защищало немногочисленных ведущих игроков внутреннего рынка (компании на острове, занимавшие лидирующее положение до начала колонизации), предоставляя им льготы и препятствуя деятельности зарубежных компаний. Это мешало развитию предпринимательства. Власти острова решили избавиться от этого колониального наследия, изменив свое мировоззрение.

Столкнувшись с последствиями глобализации, теракта 9/11 и в частности падения цен на сахар, власти Маврикия поняли, что традиционные экономические основы недостаточно прочны, чтобы обеспечить дальнейшее развитие и рост. Маврикий вошел в постиндустриальную эру, что ознаменовалось снижением конкурентоспособности острова в текстильной и сахарной промышленности, поскольку ему противостояли такие гиганты, как Китай и Индия.

### Создание «киберострова»

Правительство Маврикия поняло: чтобы стать благоприятной страной для

аутсорсинга и привлечь зарубежные компании, нужно создать эффективные, выгодные и удобные условия для бизнеса. Было решено вкладывать средства в многообещающий сектор информационных технологий, закладывая основу для нового компонента экономики страны.

В конце 90-х годов власти Маврикия взяли на себя обязательство превратить Маврикий в «киберостров», сделав информационно-коммуникационные технологии пятым стержнем экономического развития. Чтобы привлечь компании, правительство разработало правовую систему и создало финансовые стимулы. Так, остров подписал договор об избегании двойного налогообложения приблизительно с 32 странами с целью стимулирования экономического роста посредством прямых иностранных инвестиций, предложил низкий налог на прибыль — 15 %, а также на 50 % снизил налог на доходы физических лиц для двух иностранцев, работающих в штате компании (Закон о подоходном налоге 1995 г.).

Сегодня деятельность по аутсорсингу бизнес-процессов (АБП) явля-

Табл. 1

Уровень	Число новых специалистов каждый год
Среднее образование (знание финансов и бухгалтерского учета)	7000 – 11 000
Углубленное 12-летнее среднее образование (знание финансов и бухгалтерского учета)	2000 – 5000
Высшее образование (бухгалтерский учет, администрирование, менеджмент, бизнес...)	2000 – 4000
Специалисты ACCA/CIMA	500
Уровень грамотности	Мужчины: 94 %, женщины: 87 %

ется локомотивом развития сектора информационно-коммуникационных технологий. На его долю приходится более 45 % отрасли. Передача зарубежными предприятиями своих бизнес-процессов компаниям, расположенным на о-ве Маврикий, включает не только традиционные задачи по администрированию фонда заработной платы, обработке дебиторских и кредиторских задолженностей, управлению документами и данными, но также реализацию инновационных проектов в областях финансового анализа, мультимедийного и веб-дизайна. В секторе появляются компании, специализирующиеся на разработке программного обеспечения, центры телефонного обслуживания для входящих и исходящих вызовов, деятельности на основе веб-приложений, центры по восстановлению после аварий и стихийных бедствий, а также ряд других услуг, связанных с ИКТ.

Власти страны с динамично развивающейся экономикой, где качество, гибкость и технологии являются важными условиями достижения конкурентного преимущества, следуют своему плану по превращению государства в «киберостров».

## Современный технологический парк

Для реализации своего проекта правительство активно инвестирует в развитие новейшей технологической инфраструктуры. Индия предложила свой опыт в области технологий и кредит в 100 млн. долларов для проведения преобразований. В результате были построены раз-

личные сооружения с отличным технологическим оснащением, например, две «кибербашни» в г. Эбене. Уже через год 90 % их помещений было сдано в аренду.

Расцвет строительной отрасли не обошел стороной и частный сектор. Частные инвесторы недавно объявили о своих планах по строительству нескольких современных зданий.

Помимо строительного технопарка, власти Маврикия совместно с частным сектором инвестируют в строительство коммерческой, жилой и развлекательной недвижимости, желая превратить страну в международный центр, где будут проживать представители всех стран мира, как в Дубаи, на Мальте и в Сингапуре.

Ко всему прочему, маврикийское правительство разработало соответствующую правовую и административную систему по защите данных, авторских прав и борьбе с нарушениями, а также законы, противодействующие преступности в компьютерной сфере.

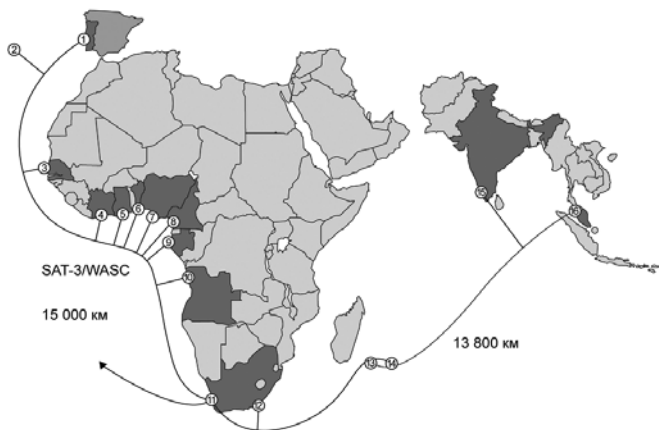
Другая цель заключается в обеспечении глобальной связи по конкурентоспособным ценам. С 1964 года Маврикий вкладывает средства в сложные средства связи, такие как SAT1. В 2002 году, после многих лет непрекращающегося экономического подъема, Маврикий был подключен к подводной оптоволоконной кабельной системе стран SAFE (Южная Африка — Дальний Восток)/SAT3/WASC. Благодаря этому был создан широкополосный канал связи международного уровня и высокоскоростное соединение, которое можно использовать как альтернативу существующему спутниковому каналу связи из Азии через Африку в Европу. Основное



МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕТЬ SAT-3/WASC/SAFE  
ОПТОВОЛОКОННАЯ КАБЕЛЬНАЯ СИСТЕМА

Наземные точки:

1. Португалия
2. Альта Виста (Испания)
3. Сенегал
4. Кот-д'Ивуар \*
5. Гана \*
6. Бенин
7. Нигерия
8. Камерун
9. Габон
10. Ангола
11. Мелкбосstrand
12. Мтунцини
13. Реюньон
14. Маврикий
15. Индия
16. Малайзия



преимущество связи SAFE заключается в том, что она обеспечивает непрерывное и безопасное интернет-соединение даже во время сезона циклонов, который может возникнуть в Индийском океане. Таким образом, Маврикий доказал свою надежность как страны для непрерывного осуществления деловой деятельности.

### Кадры: опытные, двуязычные и свободные от национальных предрассудков

С точки зрения человеческих ресурсов Маврикию пошла на пользу его колониальная история. Помимо лингвистического и культурного богатства (связанного с французским и английским языками), остров может похвастаться высокообразованными и талантливыми кадрами.

Маврикийские власти делают серьезные вложения в сектор теоретического

и практического образования, стремясь удовлетворить потребности в кадровых ресурсах для различных секторов. Образовательная система независима и построена по принципу системы образования Великобритании. Частный сектор внес свой вклад в виде элементов французской системы образования, что привело к введению системы бакалавриата.

Более того, правительство поощряет получение высшего образования мирового класса, сотрудничая с престижными университетами в Великобритании, Франции, Индии, Австралии и Южной Африке с целью повышения профессионального уровня.

Известные международные компании, такие как Infosys, Microsoft, Accenture и TNT (открывшая на острове свой центр доставки), теперь получают прибыль от передачи своих бизнес-процессов местным квалифицированным специалистам.

## Региональный центр в Индийском океане

Ряд конкурентных преимуществ — а именно современная инфраструктура, связь на территории всей страны по оптоволоконному кабелю, лингвистическое богатство, опытная рабочая сила и культурные связи с Африкой, Азией и Европой — делают Маврикий надежной альтернативой крупным бизнес-центрам по обеспечению непрерывности деловых процессов.

В ближайшие несколько лет в отрасли по аутсорсингу деловых процессов ожидаются некоторые изменения. Китай и Индия готовы вкладывать инвестиции, чтобы получить долю франкоязычного офшорного рынка и вести бизнес с Африкой. Отличное расположение Маврикия позволяет ему выступать в роли моста между этими странами и африканским материком. Начали формироваться новые модели сотрудничества с Китаем, Южной Африкой и Европой, открывая новые двери в мир для Маврикия.

Такие известные бренды, как IBM, Microsoft, TNT, ORACLE, HP и Infosys, уже обозначили свое присутствие в секторе ИКТ на острове Маврикий.

Благодаря долгим годам упорной работы и значительным вложениям Маврикий укрепил свое положение как поставщика аутсорсинга бизнес-процессов на мировом рынке. ИКТ-сектор страны намеревается расширять свое участие в цепочке бизнес-процессов, направив все свои усилия и способности на развитие международного бизнес-центра на мировом рынке аутсорсинга деловых процессов.

Маврикий, расположенный в Индийском океане, выигрывает от благоприятного часового пояса (GMT+4) и стратегического географического положения. Остров имеет подходящее расположение для того, чтобы стать ведущим офшорным центром для международных компаний и позволить им работать по истинно глобальной модели производства. Прочные демократические традиции и политическая стабильность превратили Маврикий в одну из наиболее развитых экономик Восточной Африки и Индийского океана.

В условиях глобализации международный бизнес развивается семимильными шагами, при этом формируется новая парадигма. Изначально крупные организации искали экономичные решения для аутсорсинга второстепенных бизнес-процессов. Индия и различные азиатские страны увидели в этом возможность инвестировать в инфраструктуру и образование, чтобы использовать возможности аутсорсинга. Не секрет, что часто выгоднее пригласить индийских разработчиков программного обеспечения, чем местных профессионалов.

Это привело к значительному развитию аутсорсинга ИТ-проектов в Индию и Азию. На протяжении последнего десятилетия азиатские страны лидировали на мировом рынке аутсорсинга бизнес-процессов, предлагая дешевую рабочую силу. Однако современные работодатели выбирают поставщика на основе других критериев. Субподрядчики больше не получают контракты только благодаря низким расходам, так как теперь этот критерий занимает далеко не первое место. Если субподрядчики (особенно

те, что расположены в Африке) хотят получить больше заказов, они должны принять новую парадигму. Она связана с концепцией добавления стоимости, при которой работодатель может диктовать свои требования.

Следовательно, компания, которая хочет передать свои бизнес-процессы, принимает во внимание и другие аспекты, а именно доказанный опыт работы, наличие процессов внутреннего обеспечения качества, правовую и экономическую среду, инфраструктуру и конкурентоспособность, которая выражается в виде знания языков, резерва рабочей силы и гибкости, чтобы идти в ногу с быстро развивающимся мировым рынком.

В то время как в азиатских странах наблюдаются такие проблемы, как высокая текучесть кадров, слабое значение языка и растущие затраты, Африка позиционирует себя как второй крупнейший пункт для передачи деловых процессов. Континент с населением почти в миллиард жителей, половина из которых моложе 20 лет, может предоставить огромные человеческие ресурсы по конкурентоспособным ценам. Бла-

годаря крупным инвестициям в инфраструктуру, развитию языковых способностей, благоприятным часовым поясам и правительственной поддержке, Африка может стать крупнейшим игроком на мировом рынке аутсорсинга бизнес-процессов.

Согласно опросу Global Services location Index, проведенному компанией AT Kearney в 2007 г., страны Африки привлекают все больший интерес в качестве поставщиков услуг по аутсорсингу мирового класса. Такие страны как Марокко, Тунис, Сенегал, Египет и Южная Африка уже занимают уверенное положение на рынке аутсорсинга, но все указывает на то, что в ближайшие годы наиболее сильными и перспективными поставщиками услуг по аутсорсингу станут страны Восточной Африки, а именно Кения, Мадагаскар и особенно Маврикий. Маврикий занял 25-е место в индексе аутсорсинговых услуг Global Services Location Index 2007.

---

*Деви Кеңки — исполнительный директор по развитию бизнеса в службе управления документами TNT на острове Маврикий. TNT — это первая компания, передавшая свои бизнес-процессы маврикийским поставщикам в 1988 г.*

# Испанский язык для местных и глобальных рынков

*Хосе Гамбин (Jose Gambin) и Игорь Зубикарай (Igor Zubicaray)*

**В отрасли услуг перевода и локализации мы часто сталкиваемся с терминами «североамериканский» и «латиноамериканский» вариант испанского языка. Есть ли разница между ними? Чем они отличаются от «международного испанского» или «нейтрального испанского»? Несмотря на мелкие отличия, которые можно встретить в «североамериканском», «латиноамериканском», «международном» или «нейтральном испанском» — их объединяет одно: в действительности ни один из них не существует.**

Многие возразят на это, что испанский язык в целом един для всего испаноговорящего мира, а основные различия наблюдаются не в формальном письменном употреблении, а в повседневной бытовой речи. Действительно, если наблюдатель работает с официальными текстами, то и язык ему представляется более унифицированным. Тем не менее, повседневную лексику, более подверженную изменениям в условиях частого употребления, можно также найти и в письменных текстах.



Переводы должны звучать естественно, создавая впечатление оригинальных текстов. Если не принимать во внимание определенные виды перевода (художественный, официально заверенный перевод, и в некоторых случаях юридический), идеально переведенный текст должен восприниматься как оригинальный, созданный в среде тех, для кого он предназначен, и поэтому не содержащий «чужих» слов.

В таком случае возможно ли делать качественные переводы на североамериканский, латиноамериканский, международный или нейтральный варианты испанского языка? В конце концов, разве перевод не подразумевает подбор верного слова?

## Латиноамериканский испанский: слишком хорошо, чтобы оказаться правдой

Любой, кого просят перевести текст на латиноамериканский вариант испанского, просто запрыгал бы от счастья, если бы ему указали на «стандарт» этого варианта. К сожалению, о таком не приходится и мечтать. Представление о «латиноамериканском» испанском исходит из распространенного заблуждения в том, что есть некий общий вариант во всей испаноговорящей Америке, в противоположность европейскому (кастильскому) испанскому. На самом деле даже в одной центрально- или южноамериканской стране испанский язык представляет собой мозаику, и различий в нем не меньше, чем при сравнении кастильского и любого из американских вариантов.

По мнению профессора Джона Липски (John Lipski), которое он высказал в его лекции в Чикагском университете в 2007 году, такое разнообразие обусловлено тремя факторами. Во-первых, различиями в языке испанских поселенцев. Во-вторых, влиянием языкового окружения, в частности языков индейцев, африканских рабов и иноязычных иммигрантов последующих веков. В-третьих, различия были усилены возникавшими в испаноязычной Америке городами, что оказывало сильное влияние на региональные разновидности испанского языка.

### Чем дальше в лес, тем больше дров

Ложное представление о латиноамериканском испанском проникло через мек-

сиканскую границу на север и распространилось от штата Мэн до Вашингтона.

Представители испаноязычного населения США, численность которого 44 миллиона человек, что составляет почти 14,8 % всего населения страны (по данным «Обзора американского общества», выпущенного Бюро переписи США в 2006 году), в условиях роста их покупательной способности и расширения латиноамериканских рынков сбыта, становятся потенциальными потребителями для все большего числа компаний. Соответственно, эти компании заказывают переводы рекламных материалов и сопроводительной документации к своей продукции. Но перевод им нужен на «североамериканский испанский»!

Как и латиноамериканского, североамериканского испанского языка в реальности не существует. Это плод воображения бизнесменов, стремящихся к сокращению затрат. Испаноговорящие американцы — это очень разнородная группа. С одной стороны, это уроженцы США, наследующие свой язык от родителей и предков, выходцев из разных стран, и испытывающие, в большей или меньшей степени, влияние окружающего их английского. С другой стороны, иммиграция из самых разных местностей не прекращается. Вновь прибывшие также говорят на разных вариантах испанского и впервые слышат слова, появившиеся в среде испаноговорящих американцев. Например, им трудно понять фразу на смеси английского и испанского *Voy a vacunar la carpeta*, которая означает «Я собираюсь пропылесосить ковер». Для них это звучит как курьезное: «Я буду делать прививку канцелярской папке».

И вот среди всей этой путаницы остается нерешенным вопрос: как же перевести на североамериканский или латиноамериканский испанский?

## Как переводить на североамериканский или латиноамериканский испанский

Первое, что надо учесть, приступая к переводу — это назначение текста и его целевая аудитория, что в свою очередь определяется типом текста и целевым рынком.

Например, при переводе руководства пользователя, важно учитывать, кто будет пользоваться продуктом: специалисты-техники (в случае фрезерного станка) или обычные люди (читатели инструкции к струйному принтеру). Как правило, специальная техническая терминология не отклоняется от стандартного варианта испанского. Но в том же тексте ее могут сопровождать элементы общей лексики, которые заметно отличаются в разных странах. Главная цель таких текстов — дать описание и понятные инструкции по обращению с продуктом, поэтому принципиально важно выбрать правильную терминологию и придерживаться ее последовательно во всем тексте. Поскольку компании стремятся экономить на всем, они не потребуют от вас, чтобы во избежание малейшего риска недопонимания вы нашли редактора, владеющего всеми вариантами испанского. Напротив, убедитесь, что ваше бюро переводов задействует переводчика или редактора, родной язык которого относится к главному

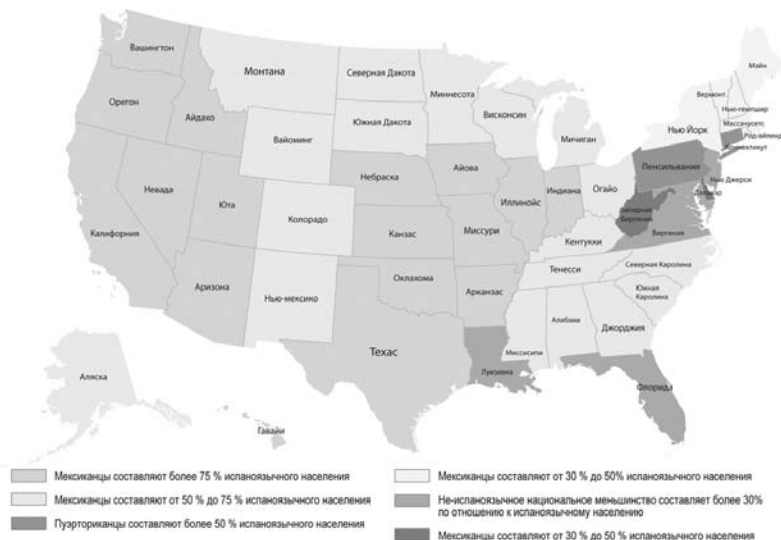
рынку сбыта (другими словами, если вы продаете большую часть оборудования в Мексике, пусть перевод делает мексиканец), и что редактор выбирает по возможности нейтральные выражения.

Это же правило относится и к маркетинговым материалам: выбор слов должен быть аккуратным, так как эти тексты содержат культурные отсылки, каламбуры и прочие игры слов.

Получается, что выбор терминологии и словесного материала крайне важен для всех видов перевода, если необходимо добиться естественного звучания и избежать неадекватного понимания. Как можно перевести рекламу лимонного сока на какой-то общий латиноамериканский испанский, если лимон в Аргентине *limun*, а в Мексике или Перу — *lima*? Вроде бы и не такое огромное различие, но если учесть что слово *lima* в аргентинском испанском означает лайм, а в Мексике и Перу этот же фрукт обозначают словом *limun*, то переводчику начинаешь всерьез сочувствовать.

Таким образом, переводчику очень полезно оказывается представлять, на какой именно рынок нацелен товар или текст. Например, если целевая аудитория компании — верхний слой потребителей Аргентины, Парагвая и Перу, наилучшим решением будет, учитывая ограниченность бюджета и невозможность сделать три разных перевода, не требование перевести материалы на латиноамериканский испанский, а учет наиболее важного рынка сбыта и привлечение к работе переводчика из той страны, где предполагаются наибольшие объемы продаж. Этот переводчик должен избегать регионализм. Тогда перевод будет звучать в

Рис. 1



двух других странах чуждым «латиноамериканским» образом, но по крайней мере, вполне удовлетворит главную целевую аудиторию покупателей. Такое же решение проблемы может подойти для испаноязычного рынка США.

### Демографический подход к североамериканскому испанскому

За последние 20 лет испаноязычное население США сильно выросло. Согласно переписям 1990 и 2000 гг., численность испаноязычного населения выросла с 22 миллионов в 1990 до 35 миллионов в 2000, то есть на 57,9 %. Данные, собранные в «Обзоре американского общества» 2006 г., показывают, что испаноязычное или латиноамериканское население достигло 44 миллионов и составило почти 14,8 % всего населения США. Из этого числа 34 миллиона сообщили, что разговаривают

по-испански дома, а из них 16 миллионов владеют английским на уровне ниже, чем «очень хорошо».

Также «Обзор американского общества» 2006 г. показал, что главной страной происхождения испаноязычных жителей США является Мексика (28 миллионов), за ней следуют Пуэрто-Рико (около четырех миллионов) и Куба (полтора миллиона). Остальные 10 млн представляют разные другие страны. Карта на **рис. 1** упрощенно отражает эти данные.

При переводе на североамериканский вариант испанского это разнообразие целевой аудитории усложняет выбор подходящих лексических средств. Представьте, к примеру, что вы продаете автомобильные багажники на испаноязычном рынке США: как лучше назвать вашу продукцию, по-пуэрторикански *bauil* или по-мексикански *cajuela*? Принимая во внимание, что подавляющее большинство испаноговорящих мекси-

канцы, для перевода на североамериканский диалект испанского логично выбрать мексиканский вариант как основной. Однако надо учесть два фактора: регион деятельности компании — заказчика перевода и целевую аудиторию переводимых текстов.

При первом подходе мы учитываем конкретную местность, где фирма предлагает свою продукцию. На карте (рис. 1) видно, что выходцы из Мексики явно доминируют в нескольких штатах. Например, в Аризоне они составляют 88,8 % всего испаноговорящего населения. Соответственно, нанять переводчика-мексиканца — наилучшее решение для компании, которая стремится продавать в западном регионе. Но фирме, которая работает в северо-восточном регионе, надо искать пуэрториканца. Стоит ли говорить, что переводчик должен избегать слишком явных местных вариантов слов, особенно если в данной местности отсутствует явно доминирующее меньшинство. Хотя упомянутый подход в большинстве случаев вполне достаточен, особенно когда дело касается компаний, не занятых в специфических сферах бизнеса, следует принять во внимание и другой, более избирательный подход к такого рода переводам на испанский в США.

Он действует, когда потенциальные покупатели какого-либо товара учитываются более дифференцированно. Бывает, что происхождение потенциальных покупателей отличается от происхождения основного меньшинства, например, если речь идет о предметах роскоши, например, о дороге спортивных автомобилях. В этом случае наиболее предпочтительный вариант — задействовать пере-

водчика того же происхождения, что и целевая аудитория — без учета доминирующего меньшинства данного региона. Такой переводчик несомненно разберется, употребить ему слово *cajuela*, *baúl* или какое-то другое.

## Локализация программных продуктов: подход Microsoft

Большинство программных продуктов создается на английском, поэтому уже много лет разные испаноязычные страны по-разному переводят новые термины.

Компания Microsoft решает эту проблему противоположным образом. В своем «Руководстве по переводу на испанский» и терминологической базе данных (TRES) компания стремится предложить единый перевод для каждого нового термина, а также унифицировать уже существующую в испаноязычном мире терминологию. Microsoft также пытается использовать «нейтральный» вариант испанского — такой, который был бы понятен и не резал бы слух любому носителю языка. Это подразумевает выбор термина или выражения, пусть не повсеместно распространенного, но повсеместно понятного (*equipo* — компьютер), следование наиболее широко употребительному варианту выражения или слова (*mouse* вместо *ratón*; последний вариант используется исключительно в Испании), запрет на использование определенных слов и выражений (например, слово *coger*, табуированное по причине наличия сексуальных коннотаций во многих латиноамериканских странах, но повседневно употребляемое



в Испании в абсолютно нейтральном значении «брать»).

Microsoft признает в «Руководстве по переводу на испанский», что такой подход часто вызывает отторжение у пользователей, которые впервые видят терминологию, просто потому что она звучит неестественно для любого носителя испанского языка. Такая концепция нейтрального варианта испанского основана на коммерческих, а отнюдь не лингвистических соображениях. Поскольку Microsoft распространяет свои программные продукты в глобальном масштабе, для них дешевле выпускать одну испанскую версию каждого продукта.

### О чем следует помнить, стремясь к «нейтральному» испанскому

Одна из главных проблем и источник недоразумений при переводе на тот или иной вариант нейтрального испанского — это локальное использование многозначных слов. Например, мексиканцы *la comida* называют обед, а перуанцы и колумбийцы — ужин. Мексиканец может сесть на *camión* (то есть автобус), отправляясь домой на свой *comida*, но колумбийцу не придет в голову садиться на *camión* (грузовик), куда бы он ни отправлялся. «Поехать на автобусе» для него обозначается выражением *coger el autobús*. Здесь мы встречаемся с классическим случаем разногласий, связанных со значением глагола *coger*, который в одних странах безобиден и постоянно используется в значении «брать», а в других — например в Аргентине и Уругвае, является нецензурным, грубым обозначением поло-

вого акта. Поэтому когда испанец *coge el autobús*, а кубинец — *coge la guagua* (но будьте осторожны с этим выражением в Чили, там *guagua* означает «малыш»), аргентинец в это время *toma el colectivo*, а мексиканец *toma/agarra el camión*.

Когда слово становится табуированным, обычно из-за сексуальных коннотаций, его перестают использовать в первоначальном значении или значениях, и воспринимают как проявление нецензурной речи. Например, слово *pico* (пик, вершина, клюв) в Чили используется для обозначения мужского детородного органа. Поэтому, в отличие от других латиноамериканцев, чилийцы для обозначения «часа пик» никогда не используют выражение *hora pico*, но говорят *hora punta* или даже *hora peak*. Фильм «Пик Данте» во многих латиноамериканских версиях был дублирован под названием *El Pico de Dante*, но в Чили, по очевидным соображениям, распространялся как *La Furia de la Montaca* («Гнев горы»). Продолжая тему двусмысленной многозначности, слово *polla*, кроме значения «курочка» несет разные другие смыслы в испаноговорящих странах: общее «пари», «лотерея» в Чили, «бордель» в Эквадоре, «плевок» в Сальвадоре — и это еще не полный список. Но оно стало совсем неприличным в Испании, где оно, опять-таки, обозначает мужской половой орган (да, и на птицефермах теперь только «петушки», что делать...). В Аргентине слово *concha* (ракушка) является нецензурным, так как обозначает женские гениталии. Поэтому, не стоит заявлять, что вы идете на пляж, чтобы *coger conchas* (пособирать ракушки), если только вы не ставите целью спровоцировать взрыв неприличного

хихота или прослыть сексуальным мажором. В некоторых странах это слово служит даже для обозначения зачатия. И последний совет: если в Эквадоре или Доминиканской Республике вам понадобятся пластиковые пакеты, не спрашивайте у мужчины *tiene bolsas* — этим выразите сомнение в его мужских достоинствах. Лучше попросите *fundas*.

Как мы видим, некоторые слова и выражения, абсолютно нормальные в одних странах, могут в других странах вызвать смущение, смех или даже оскорбить — в зависимости от контекста. Это порок любого искусственного диалекта испанского, будь то латиноамериканский или североамериканский: поскольку подобные слова требуют замены, получается неуклюжая речь, понятная всем, но для всех стилистически чуждая. *Coger el autobús* может звучать странно или забавно для аргентинцев, но именно так говорят в Колумбии, садясь в автобус.

## Заключение

Хотя использование нейтрального, латиноамериканского или североамериканского вариантов испанского иногда неизбежно — компаниям с ограниченным бюджетом, нацеленным на широкий рынок, следует попытаться четко определить свои целевые аудитории, чтобы заказать перевод, наиболее адекватный их целям.

*Когда общеупотребительные слова становятся проблемой в технических текстах*

Стоит ли говорить о том, что хотя специальная техническая терминология

обычно не имеет различий в вариантах испанского, некоторые слова технической тематики употребляются и в повседневной речи. Из-за влияния устной речи вариативность возрастает. Возьмем для примера автомобильную промышленность.

Автомобиль широко используют во всем мире, и не только он сам получил множество региональных обозначений (*auto, carro, coche*), но его основные детали также называются по-разному, что может затруднять понимание и даже приводить к недоразумениям.

Один из таких источников недоразумений приведен в табл. 1, содержащей примеры терминологических различий с переводами. Таблица показывает различие наиболее употребительных терминов в выбранных странах, но различия могут встречаться и между местностями одной страны. Если мы посмотрим на термины «шина» и «обод», то увидим, что испанское слово *llanta* обозначает «обод» в Аргентине и Испании, но колумбийцы, мексиканцы и перуанцы этим словом скорее назовут шину. Это означает, что один термин в разных странах может обозначать различные реалии, что создает большую сложность при попытке сделать перевод на латиноамериканскую, североамериканскую или любую другую «универсальную» разновидность испанского.

Другая проблема — это слова, которые в отдельных странах просто не понимают, хотя многозначность в них отсутствует. Например, мексиканские обозначения *llanta de refacciyn* (запасное колесо) и *cajuela* (багажник) с трудом поймут в Аргентине или Испании, равно как и пу-

Табл. 1. Автомобильные термины в испаноязычных странах

Аргентина	Колумбия	Мексика	Перу	Пуэрто-Рико	Испания	Венесуэла	перевод
volante	timón	volante	timón, volante	guía	volante	volante	рулевое колесо
embrague	clutch	clutch	embrague	clocher	embrague	cloche, embrague	сцепление
neumático, goma	llanta	llanta	llanta	goma	neumático	caucho	шина, покрышка
llanta	rin	rin	aro	aro	llanta	rin	обод
baúl	baúl	cajuela	maletera	baúl	maletero	maleta	багажник
paragolpes	parachoques, bómpfer	defensa	parachoques	bumper	parachoques	parachoques	бампер
bocina	bocina	claxon	claxon	bocina	claxon	corneta	звуковой сигнал
auxilio, rueda de auxilio	llanta de repuesto	llanta de refacción	llanta de repuesto	goma de repuesto	rueda de repuesto	caucho de repuesto	запасное колесо
taza	copa	copa	vaso	tapabocinas	tapacubos	tapa, copa	колесный колпак

эрториканские гуна (запасное колесо) и *tapabocinas* (колесный колпак). В принципе, можно стараться избегать употребления таких терминов в текстах, ориентированных на широкий испаноязычный круг, но то, что их заменит, почти наверняка будет звучать неестественно в отдельных странах. Наконец, некоторые термины, характерные для отдельных стран, будут скорее всего поняты в других, но они могут затруднять общение или производить странное впечатление, в большей или меньшей степени.

Табл. 1 иллюстрирует различия между вариантами испанского языка только в одной области знаний. Между тем, автомобилестроение является не единственной сферой, где подобные различия очевидны. Например, другая область — индустрия продуктов питания. Как показывает пример со словом *lima/limun* в основной части статьи Гамбина и Зуби-

карая, фрукты и овощи могут называться по-разному в разных странах. Зеленый горошек в Мексике называют *chúcharo*, в Аргентине — *arveja*, в Испании — *guisante*. При этом в Испании слово *chúcharo* в некоторых регионах вообще неизвестно, а в других обозначает турецкий горох. Неполный ряд других различий: абрикос — *chabacano* (Мекс.) против *damasco* (Арг., Чили, Перу) и *albaricoque* (Исп.); грейпфрут — *toronja* (Мекс.) против *pomelo* (Арг.); авокадо — *aguacate* (Мекс.) против *palta* (Арг.); земляника — *fresa* (Мекс.) против *frutilla* (Арг.).

*Хосе Гамбин* — генеральный директор компании *AbroadLink*, прежде работал внештатным и штатным переводчиком, верстальщиком и руководителем проектов.

*Игорь Зубикарай* — работает главным переводчиком испанского языка в компании *AbroadLink*, имеет ученые степени по юриспруденции, письменному и устному переводу.

# И пес с ним! (отрывок)



Спенсер Квинн (Spencer Quinn)

## ЧЕТ И БЕРНИ РАССЛЕДУЮТ ТАЙНУ

*Посвящается Бейли, Гансетту,  
Чарли, Клем и Одри, без которых эта  
книга не появилась бы на свет*

### 1

Я учуял его — точней, спиртное, которым от него пахло, — еще до того, как он открыл дверь. Это и понятно: обоняние у меня отличное, лучше, чем у вас, людей. Ключ неуверенно потыкался в замок, прежде чем, наконец, попал в скважину. Дверь распахнулась, и в коридор, пошатываясь, вошел Берни Литтл, учредитель и совладелец «Детективного агентства Литтла» (вторая половина фирмы принадлежала Леде, бывшей жене Берни, и она свое уже оттяпала). Конечно, мне приходилось видеть напарника и в более скверном состоянии, но это случалось редко.

Он выдал из себя слабую улыбку.

— Здравствуй, Чет.

Я стукнул хвостом по полу, просто в знак приветствия.

— Прости, я, кажется, припозднился. Тебе, наверное, нужно на улицу?

С чего бы вдруг? Неужели заметно, что мочевого пузырь уже давит мне на уши? Стоп, что это я. Берни сейчас не позавидуешь. Я подошел и прижался к его ноге. Он почесал меня между ушами, осно-

вательно запустив пальцы в шерсть — именно так, как мне нравится. Кайф... А теперь бы еще вот тут, поближе к холке. Я слегка сгорбился, намекая на желаемое. Ага, ага, здорово.

Мы вышли из дома, я и Берни. Из трех деревьев, растущих на лужайке, мне больше всего по душе самое крупное и тенистое, под которым так сладко спится. Я подбежал к нему и задрал лапу. Уфф. Еще чуть-чуть, и случилось бы непоправимое. Ночь наполнилась журчанием, я отключился от внешнего мира, поглощенный приятным звуком. В конце концов, я — признаться, с трудом — остановил струю, приберегая остаток для того, чтобы пометить камень в конце подъездной дорожки рядом с дощатой изгородью, отделяющей нашу землю от участка старика Гейдриха. Да и между досками тоже надо спрыснуть. Обычное дело, только ради всего святого не расспрашивайте меня про старика Гейдриха.

Берни смотрел вверх, на небо. Прекрасная ночь — слабый ветерок, россыпь звезд, на склонах каньона мерцают огоньки... а это что? На лужайке лежал новый теннисный мячик. Я подбежал и обнюхал его. Запах чужой.

— Хочешь поиграть в «бросай и лови»?

Я потрогал мячик лапой. Как он сюда попал? Я провел весь день взаперти, но

держался начеку — разумеется, за исключением того времени, когда спал.

— Чет, неси его сюда.

Не хочется выполнять приказ, пока от этой штуки исходит запах чужака.

— Ну же, Чет!

Никогда не мог отказать напарнику. Я раз-другой облизнул белый шарик, сделав его «своим», потом взял в зубы и принес к ногам Берни. Тот развернулся и кинул мячик на дорогу, ведущую к каньону.

— Гм... куда же он делся?

Как куда? Берни, неужели сам не видишь? Поразительно, как ухудшается человеческое зрение после захода солнца! Яркое белое пятно, подскакивая, катилось по середине дороги. Я рванулся за игрушкой так, что мои задние лапы обогнали передние, подлетел вверх, схватил мяч своим излюбленным способом — в прыжке, резко развернулся, скользнув юзом, и на полной скорости понесся обратно с низко опущенной головой и распластавшимися на ветру ушами. В последний момент едва успел затормозить и выложил трофей у ног Берни. Если кому-то известна более увлекательная забава, шепните мне по секрету.

— Уже поймал? А мне отсюда ну ничегошеньки не видно.

Я махнул хвостом — быстрое движение «раз-два», обозначает «да», в отличие от энергичного виляния, которое имеет массу смыслов, причем не все из них я сам могу объяснить.

— Молодчина. — Берни поднял руку, собираясь вновь бросить мяч, и в этот момент по дорожке к нам медленно подъехала какая-то машина.

Автомобиль остановился, стекло опустилось, из окна выглянула женщина.

— Простите, это дом 13-309?

Напарник кивнул.

— Я ищу Берни Литтла, частного детектива.

— К вашим услугам.

Женщина открыла дверцу и собралась выйти, но тут заметила меня.

— С вашей собакой все в порядке? — опасно спросила она.

Я почувствовал, как Берни напрягся.

— Смотря что вы имеете в виду.

— Она не кусается? Если честно, я немного... побаиваюсь.

— Он вас не укусит.

Конечно, не укушу. Однако мысль определенно оставила след в моем воображении, поскольку рот внезапно наполнился слюной.

— Спасибо. От этих собак всего можно ожидать.

Берни что-то пробормотал себе под нос, совсем тихо, так что даже я не расслышал.

Незнакомка вышла из машины — высокая, с длинными светлыми волосами. От нее пахло цветами, лимоном и едва уловимо еще кое-чем — с представительницами моего племени такое случается довольно редко. Хм, каково это — постоянно находиться в подобном состоянии? Пожалуй, так и сбеситься недолго. Я взглянул на своего напарника. Он не отрывал глаз от женщины, поспешно приглаживая растрепанные волосы. Ох, Берни.

— Понимаете, даже не знаю, с чего начать. Это произошло впервые...

— Что именно?

Визитерша сцепила руки. Руки — самая странная часть тела у людей и одновременно самая полезная. По ним можно узнать практически все.

— Я живу неподалеку, на Эль-Президенте, — она неопределенно взмахнула кистью.

Эль-Президенте? Это там, где полноточных труб? Я плохо запоминаю названия улиц (кроме нашей собственной, Мескит-роуд), хотя, с другой стороны, чтобы добраться до места, мне вовсе не нужно знать его название.

— Я — Синтия Шамбли. Вас порекомендовала моя коллега по работе, вы ей когда-то помогли.

— О ком вы говорите?

— Ее зовут Анджела Дипесто.

Поди ж ты. Я вспомнил длинную череду ночей, которые мы провели в машине, дежуря перед мотелями — там и сям, по всему штату. Мы — я и Берни — терпеть не можем бракоразводные дела и в прежние времена даже не брались за них, но с некоторых пор, по выражению Берни, на нас свалилась проблема с «притоком наличности». По правде говоря, я толком не знаю, в чем заключается проблема с «притоком наличности», однако она заставляла моего партнера просыпаться посреди ночи, вскакивать с постели, беспокойно мерить шагами комнату и даже иногда закуривать сигарету, несмотря на то, что Берни изо всех сил старается завязать с этой привычкой.

Он ничего не сказал насчет Анджелы Дипесто, только коротко кивнул. Берни — настоящий мастер по киванию. Навскидку я могу назвать сразу несколько кивков, явственно различающихся по смыслу и очень красноречивых, если хо-

рошо знаешь напарника. Данный кивок обозначал: первая отправная точка есть.

— Энджи очень хорошо о вас отзывалась и в подробностях рассказывала, как вы приперли к стенке этого негодяя, ее мужа. — Женщина повела плечами, словно встряхнулась. Ну, по части встряхивания ей до меня далеко. — Когда... вы ведь живете почти по соседству и... в общем, я приехала сюда. — Она слегка покачивалась взад-вперед — у людей это признак того, что они нервничают.

— Так что все-таки случилось?

— Беда с Мэдисон. Она пропала.

— Мэдисон — ваша дочь?

— Разве я не сказала? Простите, я так расстроена, совсем не соображаю...

В ее глазах заблестели слезы. Занятный это процесс — плач; не звуки, со звуками все более-менее понятно, а жидкость из глаз. «Ну вот, опять включила водопровод», — говаривал Берни про Леду. Когда люди, особенно женщины, огорчаются, у них из глаз начинает литься вода. В чем тут причина? Берни опустил взор и начал неловко переминыться с ноги на ногу, видать, тоже не больно понимал в этом деле. Правда, однажды я видел, как слезы капали из его собственных глаз — в тот день, когда Леда собрала все вещи Чарли. Чарли — сын Берни и Леды, сейчас он живет с матерью и лишь изредка встречается с отцом. Мы — я и Берни — очень скучаем по нему.

Эта, как там ее, Синтия — признаюсь, я скверно запоминаю имена, фамилии и прочие дела, пока не рассмотрю лицо говорящего как следует — вытащила из сумочки платок и промокнула глаза.

— Извините.

— Вам не за что извиняться. Как долго отсутствует Мэдисон?

Женщина открыла рот, чтобы ответить, но в этот момент в кустах на дальнем конце подъездной дорожки что-то зашуршало. В следующий миг я оказался в гуще кустов, все обнюхал и даже немного взрыл землю, просто для порядка. Пахло не то лягушкой, не то жабой ... или — ай! — змеей. Не люблю змей, никогда их не...

— Чет! Ты что там роешься?

Я вылез из кустов и потрусил к Берни. Эй, а почему мой хвост виновато поджат между ногами? Я задрал его и соорил невинную мину.

— Хороший мальчик. — Берни ласково похлопал меня по загривку. До чего приятно.

Женщина побарабанила носком туфли по дорожке.

— Значит, вы отказываетесь мне помочь?

Берни тяжело вздохнул. В его взгляде сквозила усталость. Спиртное постепенно выветривалось. Скоро моего напарника потянет в сон. Я бы тоже не отказался прилечь, да и червячка заморить не мешало бы. Интересно, в кухонном ящике возле мойки еще остались косточки из сушеных жил? Те самые, с запа...

— Вы меня не совсем поняли. Ваша дочь сегодня не вернулась из школы. Получается, ее нет... меньше восьми часов? Копы и пальцем не пошевелят, пока не пройдет как минимум целый день.

Что такое «восемь часов» я представляю смутно, зато понятие «целый день» мне прекрасно известно: это промежуток времени между тем, когда солнце поднимается над скалами за гаражом и садится за горы с другой стороны.

— Вы — не коп.

— Верно. Мы с полицейскими порой расходимся во мнениях, но в этом вопросе я полностью их поддерживаю. Вы сказали, Мэдисон — старшеклассница? Сколько ей лет, шестнадцать?

— Пятнадцать. Учится в классе для одаренных детей.

— Насколько я знаю, пятнадцатилетние подростки иногда забывают позвонить домой, особенно когда чем-то увлечены — например, решили сходить в кино, прогуляться с друзьями или «потусоваться» на вечеринке.

— Сегодня будний день.

— Даже в будние дни.

— Говорю же, она одаренный ребенок.

— Ну, Билли Холидей тоже была талантлива.

— Что, простите?

Женщина смутилась; смущенная человеческая физиономия почти так же непривлекательна, как сердитая. Фразу насчет Билли Холидей я тоже не понял, но, по крайней мере, имя мне знакомо: это певица, чьи диски Берни часто слушает, особенно когда на него нападает хандра.

Тем не менее, Берни, кажется, был доволен собой, как будто заработал очко в игре. Я понял это по улыбке, мелькнувшей на его лице.

— Давайте договоримся так: если Мэдисон не появится до утра, позвоните мне. — Берни протянул собеседнице свою визитку.

Она враждебно покосилась на карточку и не взяла ее.

— До утра? Семьдесят шесть процентов дел, связанных с исчезновением

людей, раскрывают в течение первых двенадцати часов либо... — в ее глазах опять заблестела влага, а голос дрогнул, как будто она поперхнулась, — не раскрывают совсем.

— Кто вам такое сказал?

— Никто. Прежде чем ехать сюда, я просмотрела информацию в Интернете. Поймите же, Мэдисон никогда бы так со мной не поступила! Если вы не желаете помочь, хотя бы посоветуйте, к кому можно обратиться.

Порекомендовать другое детективное агентство? На моей памяти ничего похожего не было. Лицо Берни осталось непроницаемым.

— Если вопрос в деньгах, называйте любую цену. Вдобавок получите солидную премию, когда найдете девочку. — Синтия порылась в сумочке, вытащила свернутую пачку денег, отделила несколько бумажек. — Пятьсот долларов для начала вас устроит?

Взгляд Берни словно приклеился к банкнотам. Красноречивое выражение, ничего не скажешь. Проблема с притомком наличности.

— Сперва мне нужно осмотреть комнату Мэдисон. — Когда Берни приходится сдаваться, он действует быстро. Сколько раз я был свидетелем, как это происходило в разговорах с Ледой.

Синтия отдала ему деньги.

— Поезжайте за мной.

Берни затолкал банкноты поглубже в карман. Я подбежал к нашей машине — старенькому «порше» с откидным верхом и облупившимися боками, давно просившими краски — и, перескочив через дверцу, запрыгнул на сиденье переднего пассажира.

— Эй, вы видели, что сделал ваш пес?

Берни кивнул, уверенно и гордо. Один из лучших кивков!

— Его прозвище — Чет-Ракета.

Да, иногда Берни меня так называет, правда, не часто.

За домом, в каньоне, послышался крик скунса. Позже надо будет заняться этим вопросом. Сонливость вмиг испарилась. Мой партнер, бодрый и целеустремленный, повернул ключ в замке зажигания. Работа всегда придает нам сил — мне и Берни.

## 2

Людам жутко нравится ловить кайф. Они накачиваются спиртным, курят всякую гадость, глотают таблетки и даже втыкают в себя иголки — всего этого мы с Берни навиделись вдоволь. Однако смысл их действий от меня всегда ускользал, и я долго мучился вопросом: что такое кайф? А потом меня осенило. Что нравится мне больше всего в мире? Ехать рядом с Берни в «порше», далеко-далеко и долго-долго. Сидишь на высоком переднем сиденье, встречный ветер расплющивает морду, а окружающие предметы и запахи — особенно запахи — проносятся мимо так быстро, что не успеваешь их все уловить. Движение, скорость, наплыв эмоций, экстаз! Я тоже кое-что понимаю в кайфе, испытывал его много раз.

Я наслаждался и теперь, когда мы ехали в автомобиле вслед за Синтией Шамбли, чья дочь, Мэдисон, возможно, пропала без вести. Перед моими глазами мелькали картинки: мужчина выно-



сит мусор (завтра приедет мусоровозка? Ура!); Игги, мой приятель, лакает воду из миски на пороге, оборачивается в сторону «порше», слишком медленно, чтобы заметить меня — в этом весь Игги! А вот...

— Чет! Ты чего разлаялся?

Я разлаялся? Ой, должно быть, при виде Игги. Смотрите: белохвостый кролик сжался в комок на лужайке! При лунном свете его хвостик-пимпочку видно, как днем. Шерсть у меня на спине встала дыбом.

— Чет, успокойся.

Я успокоился, хотя, надо вам сказать, в свое время немало погонял кроликов! А вот еще...

— Да что в тебя вселилось?!

Ничего, ничего, просто обалдел от восторга. Я убрал язык обратно в пасть; от ветра он совсем пересох и стал похож на одно из тех полотенец, которые я порой нахожу на полу в ванной. Мне нравится закапывать их возле большого камня на заднем дворе, хотя занятие это нелегкое. Косточки из сушеных жил — другое дело, раз-два и готово... Ну надо же! Я вдруг припомнил, что до сих пор не выкопал одну такую косточку, зарытую под апельсиновым деревом рядом с забором старика Гейдриха. Может, она все еще там!.. Пока я глядел на луну и строил планы, «порше» свернул на подъездную аллею и остановился позади авто Синтии Шамбли.

Я выскочил на дорожку, нагретую за день солнцем. Откуда-то запахло водой из бассейна. Вслед за Синтией мы приблизились к дому, похожему на наш, да и на большинство домов в Долине, только попросторнее.

Синтия обернулась на Берни.

— Вы и пса с собой возьмете?

— А почему нет?

Кожа у нее на лбу собралась в складочки. Плохой знак.

— В моем доме никогда не было собак.

— Еще не поздно это исправить.

Складочки поползли выше.

— Простите, не поняла.

Берни улыбнулся. У моего напарника большой запас различных улыбок. Эту я бы назвал просто демонстрацией зубов. Я последовал его примеру и сделал то же самое. По человеческим меркам, зубы у Берни неплохие, однако не выдерживают никакого сравнения с моими — вы же понимаете, тут я вполне объективен.

— Вероятнее всего, миссис Шамбли, нам потребуется его помощь. Специальность Чета — розыск пропавших детей.

Синтия взглянула на меня.

— По-моему, он слишком агрессивен для работы с детьми.

Самым правильным для меня сейчас было бы закрыть рот, но он почему-то, наоборот, открылся шире. К тому же, услышав несправедливое обвинение, я высунул язык и часто задышал.

— Чет никогда не проявляет агрессии без причины. — Берни потрепал меня по холке. Мне сразу стало спокойнее. — Это профессионально обученный полицейский пес.

— Правда?

— Получил звание лучшего выпускника в школе служебных собак «К-9».

Здесь напарник слегка преувеличил, поскольку школу я на самом деле не закончил, благодаря чему мы с Берни и познакомились; впрочем, это длинная

история, расскажу ее вам как-нибудь потом.

— Что ж, в таком случае... — Синтия распахнула дверь, и мы вошли внутрь.

Прямо с порога я учуял запах птичьего дерьма. Кислый и противный, как и сами птицы. Умей я парить в бескрайней синей вышине, был бы я таким же мерзким? Да ни за что!

Вслед за Синтией мы миновали большую комнату, пол в которой был выложен плиткой, приятно холодившей лапы, затем прошли через коридор к закрытой двери. По пути я заметил ломтик хрустящей картошки, валявшийся возле стены, и слопал его на ходу. Рифлененький!

На двери висела табличка с изображением молнии. Берни прочел надпись: «Опасно! Высокое напряжение».

— У Мэдисон своеобразное чувство юмора, — пояснила Синтия.

Мы вошли в комнату, и я увидел птицу. Она сидела на жердочке в клетке, подвешенной к потолку.

— Че-ет, — предостерегающе протянул Берни. Как правило, этот тон означает, что партнер опасается за мое поведение. Разумеется, учитывая мою прыгучесть (в школе «К-9» я считался лучшим прыгуном, отчасти, из-за этого и приключились все неприятности; подробностей не помню, но, кажется, не обошлось без крови), я тут же прикинул в уме кое-какие варианты... И все же, нет, не сейчас. Мы ведь на работе.

— Хороший мальчик.

Птица — зеленая, с чешуйчатыми желтыми лапами и нелепым острым хохлом на голове, — издала отвратительный скрипучий звук.

— Слышали? — спросила Синтия.

— Что?

— Попугай сказал: «Мэдди круче всех». Это она его научила. Он умеет произносить и другие фразы.

Ничего себе! Синтия утверждает, что это существо с маленькими глазками, заключенное в клетку, умеет разговаривать? Ни в жизнь не поверю!

— Его зовут Капитан Кранч.

Капитан Кранч, словно ящерица, уродливо задергал головой взад-вперед и снова что-то прокаркал. Ужасный скрип перешел в пронзительный писк, который резанул мне по ушам. Я взглянул на Берни и понял, что этого писка он не слышал. На самом деле, мой партнер не замечает некоторых вещей, однако надо отдать должное: собственные недостатки никогда не испортили ему жизнь.

— А что еще он говорит?

Берни, я тебя умоляю!

Синтия приблизилась к клетке.

— Ну же, детка.

«Скри-ип — скри-ип».

— Слышали?

— Что?

— Зажги мой огонь. Когда я сказала: «Ну же, детка», он ответил: «Зажги мой огонь».

Прелестно.

Лицо Берни, тем не менее, как бы застыло, глаза потемнели. Стало быть, он чем-то заинтересовался.

— Пусть скажет еще что-нибудь.

Синтия легонько постучала по клетке. Ногти у нее были длинные и блестящие.

— Капитан Кранч, хочешь выпить?

Опять: «Скри-ип — скри-ип».

— Он сказал: «Двойную порцию!» Так? — уточнил Берни.

— Именно! — обрадовалась Синтия.

— Впечатляет.

Да неужели? На Берни произвела впечатление глупая птица, которая каркает что-то вроде «Мэдди круче всех», «зажги мой огонь» и «двойную порцию»? И насколько же она его впечатляет? Может, я чего-то недопонял?

— Чет! — Напарник посмотрел на меня. — Чего рычишь?

И ничего я не рычу. В общем, я отодринулся подальше от клетки и сел возле небольшого столика, на котором стоял телевизор. Мои ноздри уловили запах, знакомый со времен учебы в школе полицейских собак. И точно: под столиком обнаружился маленький целлофановый пакетик с марихуаной.

Берни метнул взгляд в мою сторону.

— Ради бога, Чет, прекрати скандалить. — Он обернулся к Синтии. — Мэддисон часто разговаривала с попугаем?

— Практически постоянно. Общалась с ним, как с человеком.

Берни побарабанил пальцами по клетке. Ногти у него короткие, обгрызенные почти донельзя.

— Где Мэддисон? — спросил он у Капитана Кранча.

Попугай молчал. В комнате повисла тишина. Берни и Синтия не сводили глаз с птицы, я наблюдал за Берни. Иногда его поступки меня беспокоят. Если мы будем полагаться на свидетельские показания этого хохлатого уродца, дело можно считать проигранным.

— Прекрасная мысль! — воскликнула Синтия. — Где Мэддисон? — повторила она, обращаясь к Капитану Кранчу.

Попугай упорно хранил молчание.

— Ну же, детка, — взмолилась мамаша Мэддисон.

— Зажги мой огонь, — проскрипел Капитан Кранч. На этот раз я тоже слышал слова.

— Давайте не будем спешить, — предложил Берни. — Я должен восстановить хронологию.

— А что это такое? — спросила Синтия.

Да, мне тоже интересно. Мой партнер нередко употребляет длинные и сложные слова. Будь у него выбор, он дни напролет проводил бы, уткнув нос в книжку, только вот из-за обязанности выплачивать алименты и неудачного вложения денег в предприятие по пошиву трусов с пестрым гавайским рисунком (Берни без ума от одежды с гавайскими мотивами) выбора у него нет.

— Последовательность событий, — объяснил Берни. — Когда вы видели Мэддисон в последний раз?

Синтия посмотрела на свои часы: большие, из золота. На запястьях, в ушах и на шее у нее тоже было золото. Лично я к нему равнодушен. Пару раз пробовал лизнуть — ничего особенного, хотя серебро на вкус еще хуже.

— В восемь пятнадцать утра, — ответила Синтия, — когда подвезла ее к школе.

— Как называется школа?

— Хэвенли-Вэлли.

— Не слышал о такой.

— Она совсем новая, расположена к северу от Пума-Уэллс. Там работает мой бывший муж, предприниматель по строительству частных жилых домов.

— Ваш бывший муж? Отец Мэддисон?

— Да. Мы в разводе уже пять лет.  
 — Вы звонили ему?  
 — Разумеется. Он не видел девочку.  
 — Опекунство оформлено на вас?  
 Синтия кивнула.

— Мэдди проводит с Дэймоном часть выходных, он может забирать ее на каждое второе Рождество, и все такое.

Берни достал блокнот и ручку.

— Дэймон Шамбли?

— Кифер. После развода я снова взяла девичью фамилию.

Девичью фамилию? Это еще что за штука? Не перестаю удивляться на людей: меняют имена, как им вздумается. Меня, к примеру, зовут просто Чет, коротко и ясно.

— Мэдисон тоже носит фамилию Шамбли?

— Да.

— Когда вы с мужем развелись, ей было около десяти лет?

— Верно.

— Как она отреагировала на развод?

Синтия вздернула плечи, потом опустила. Такое пожимание иногда обозначает, что человеку все безразлично — тут уж я не сильно разбираюсь, — но, может быть, это не типичный случай?

— Сами знаете, как говорят насчет детей.

— И как же?

— Развод родителей для ребенка лучше, чем плохой брак.

Берни моргнул. Мимолетное движение ресниц, едва уловимое, но я понял, что у него на уме. Он думал о Чарли и о собственном разводе. Что такое «брак» и «развод», у меня не спрашивайте, даже не пытайтесь. В собачьем мире ни того, ни другого понятия не существует.

— Не понимаю, при чем тут исчезновение Мэдисон.

Ага, я тоже не врубился.

— Я должен собрать информацию, — ответил Берни. — Заполнить пробелы. — Любимое выражение моего партнера, в большинстве случаев срывается безотказно.

— Простите, — смутилась Синтия, — я не собиралась вмешиваться в вашу работу. Просто... — Ее глаза опять увлажнились.

Однажды крупная слеза Леды капнула на пол, и я ее попробовал. Оказалось, соленая! Удивительно.

— Просто... Господи, где же она может быть?

Берни оглянулся по сторонам, заметил на столе пачку бумажных носовых платков и подал один Синтии.

— Когда вы решили, что Мэдисон пропала?

— Когда она не приехала домой на автобусе. Во второй половине дня я обычно уезжаю из дома — веду небольшой бизнес.

— Какой?

— Занимаюсь дизайном электронных открыток.

— Электронных открыток?

— Если хотите, могу занести вас в список клиентов. — Синтия достала еще один платочек и высморкалась. Нос у нее был крошечный, совершенно бесполезный — не то что мой! И все же любопытно: что чувствуешь, когда сморкаешься? Внезапно у меня самого засвербило в носу.

Синтия и Берни еще немного поговорили о расписании автобуса, о телефонных звонках, которые она сделала в школу, своему бывшему мужу, подруж-

кам Мэдисон, но я уже не слушал, поглощенный странными ощущениями в носу. Потом до меня вдруг донеслось:

— Почему он так сердито скалит зубы?

— Скорее, просто морщит нос, — сказал Берни. — Чет, ты в порядке?

Стыдно-то как! Я хорошенько встряхнулся — верный способ начать все заново — и подошел к Берни, бодрый и энергичный, с задраным хвостом.

— Он в полном порядке, — подтвердил Берни.

Синтия как-то странно посмотрела на меня.

— Никогда раньше не видела таких собак.

— Каких «таких»?

— С разными ушами. Одно — белое, другое — черное.

Между прочим, высказываться насчет чьей-то внешности — неприлично. По-моему, это всем должно быть известно. Я тут же решил, что Синтия мне не нравится. Взгляд на Берни убедил меня в том, что и ему эта дамочка не по душе.

— Мне кое-что потребуется, — произнес он сухо, почти холодно. — Телефон и адрес вашего бывшего мужа, подруг и приятелей Мэдисон, всех остальных, с кем она общается, — учителей, тренеров и так далее. И фотографию хорошего качества.

— Одну минуту, — сказала Синтия и вышла из комнаты.

Берни сразу перешел от слов к делу: обернулся ко мне и негромко спросил:

— Нашел что-нибудь?

Я подбежал к столику с телевизором и наклонился вперед, давая напарнику подсказку. Тот опустил на колени, вы-

удил из-под стола пакетик с марихуаной, взвесил на ладони и закинул обратно.

— Молодец.

В награду меня погладили по спине и почесали между ушами. Красота.

Возвратившаяся Синтия протянула Берни листок бумаги и фотографию в рамочке. На фото была запечатлена девушка с конским хвостом. Собственно, кони меня не интересуют, а конские хвосты очень даже нравятся.

— У Мэдисон есть парень? — задал вопрос Берни.

— Нет.

— Тогда, пожалуй, все. — Берни еще раз обвел взором комнату. — Мне нужна какая-нибудь вещь с ее запахом.

— Наволочка подойдет?

Берни подошел к кровати и снял с подушки наволочку. Мне она показалась розовой, хотя, по мнению моего партнера, в оттенках я совсем не разбираюсь. Как следует обнюхав наволочку, я запомнил запах Мэдисон: аромат юной девушки, с нотками меда, вишни и еще большого цветка, похожего на солнце, который растет вдоль дорог. Берни сложил наволочку и убрал в пакет.

— Я с вами свяжусь. Если появится информация, звоните мне в любое время дня и ночи.

— Большое спасибо. Я вам очень признательна. — Синтия проводила нас через коридор к парадной двери. — Знаете, Анджела Дипесто в полном восторге от вас.

---

*Spencer Quinn, «Dog on It», USA.*

*Перевод с англ. Н. Сечкина.*

**Источник:** [www.bakanov.org](http://www.bakanov.org) (отрывок публикуется с разрешения владельца ресурса [www.bakanov.org](http://www.bakanov.org)).