

ГЛАВА 8

УРОК 5. «ЭФФЕКТ ДЯТЛА»: КОГДА НУЖНО ДОЛБИТЬ, А КОГДА СТОИТ ПРЕКРАТИТЬ

Дятел может двадцать раз подряд долбить по каждому из тысячи деревьев и ничего не добиться, или он может двадцать тысяч раз долбить одно и то же дерево и в итоге получить обед.

*~ Сет Годин, The Dip**

Знакомство с миллионерами приносит большую пользу. Это очевидно: полезные связи, обмен опытом, возможность привлечения капитала. Однако самое ценное преимущество, с моей точки зрения, возможность расспросить их, как *им удалось добиться своего положения*. Это бесценный шанс, польза которого

* Издана на русском языке: Годин С. Яма. Как научиться выбирать и стать победителем. М. : Эксмо, 2008. Прим. ред.

неоценима. Расспросы могут касаться не только богатства, но и многих других вещей. Если вы знакомы с прекрасными родителями, человеком в отличной физической форме или человеком, умеющим быть настоящим другом, вы тоже получили ценный подарок — правда, возможно, так и не удосужились его развернуть. Подобное знакомство всегда дает шанс узнать, как этим людям удалось достичь совершенства в своем деле. Если вы хотите добиться финансового успеха в той или иной сфере бизнеса, *посмотрите сначала* на тех, кому это уже удалось сделать. Ваши знакомые, которые имеют то, чего хотите добиться вы, просто кладезь информации. Не проходите мимо него.

Расспрашивая о богатстве, я люблю задавать миллионерам вопрос: «*Какие три вещи сыграли главную роль в том, что вы стали миллионером?*» — и всегда получают разные ответы. Например:

- «Я умею видеть возможности».
- «У меня есть организаторские способности».
- «Я отлично разбираюсь в финансах».
- «Я неподражаемый торговый агент».

Когда же мне удавалось их застать в момент кризиса или минуты искренности, они говорили совсем другое:

- «Мне пришлось стать примером для своих детей».
- «Мои родители разорились, и я до смерти боялся жить в бедности».
- «Я трудоголик».
- «Мне просто повезло».

Одни объяснения более позитивны, чем другие. Некоторые более полезны. На мой взгляд, в каждом случае в них честно

названы причины, которые, по мнению самих этих людей, больше других помогли им разбогатеть.

Впрочем, ориентируясь на советы, надо учитывать два обстоятельства. Во-первых, не следует буквально копировать чужие действия. Если кто-то считает, что ключом к его богатству стало умение разбираться в финансах, это еще не значит, что при вашей специализации на налогах у вас нет никаких шансов разбогатеть. У каждого свой путь к благосостоянию, свои преимущества и уникальная жизнь. Очень мудро изучать опыт других людей, но гораздо разумнее выяснить, как выбрать то, что подходит вам.

Во-вторых, что еще интереснее, из сотен ответов, которые я получил на свой «вопрос миллионеру», чаще всего повторялись слова: «Я никогда не сдавался» — во множестве вариаций. Я слышал самое разное: от «Я вцепился в эту идею» до «Я просто не знал, чем еще можно заняться, поэтому повторял попытки снова и снова». Во всех случаях в истории успеха миллионеров прослеживалась одна идея, и, по-моему, она имеет большее значение, чем все остальное. Это *упорство*.

ДИЛЕММА ДЯТЛА

Всем известно, что упорство — полезное качество. В его основе лежит стремление держаться несмотря ни на что, даже перед лицом всевозможных трудностей. Упорство необходимо всем людям — от молодых родителей до бегунов на марафонские дистанции. Когда же речь заходит о накоплении богатства, упорство может выражаться очень по-разному. Каждый миллионер, которого я встречал, проявлял это качество в том или ином деле, нередко в крайне тяжелых обстоятельствах. Независимо, какой путь к богатству вы выберете, вам тоже придется быть упорным — конечно, если правы те, кто уже стал богатым. *По-другому ничего не получится.*

Можете называть это твердостью характера, стойкостью или отказом сдаваться, суть одна: чем хуже складываются обстоятельства, тем тверже должна быть ваша решимость не сдаваться. Британский премьер-министр Уинстон Черчилль говорил: «Когда идешь через ад, не останавливайся».

В связи с этим советом резонно возникают два вопроса. Во-первых, *где найти силы идти вперед?* В конце концов, мы принимаем решение остановиться именно потому, что идти становится слишком *тяжело*. Если бы разбогатеть было легко, все мы были бы миллионерами. Тут недостаточно ценного совета «держаться несмотря ни на что».

Второй вопрос — не стоит ли остановиться? Иногда это самое мудрое решение. Хотя упорство совершенно необходимо, бывает так, что нет альтернативы, кроме как отказаться от дальнейших усилий. Это подтверждает изучение историй миллионеров со всего мира. Вы не можете вечно вести убыточный бизнес, надеясь при этом разбогатеть. Нельзя рассчитывать стать мультимиллионером, постоянно неся убытки и не получая дохода от инвестированных средств. Иногда приходится сказать себе «стоп!».

Такую ситуацию я называю *дилеммой дятла*. Дятел может долбить в одно и то же место часами и не добыть ничего, но если перелетит на другое дерево, то найдет там обед и силы на завтрашний поиск. Но как дятлу узнать, когда нужно оставить бесплодные усилия и сняться с места. Должен ли он *отказаться* от дальнейших попыток или лучше проявить *упорство* и удвоить усилия? Такая проблема много раз возникает на пути к богатству. Очень часто приходится выбирать одно из двух. Быть упорным, конечно, необходимо, но и уметь отказаться от бесплодной траты времени и сил тоже важно. Как узнать, что лучше сделать? Как определить, не настал ли момент сменить дерево?

Давайте решать эту проблему поэтапно: чтобы понять, надо ли проявлять чрезмерное упорство, рассмотрим три основные

причины того, почему люди преждевременно отказываются от дальнейших попыток: *ошибки, страх, инертность*. А затем обсудим, как понять, что настал момент отправиться на поиски более тучных пастбищ, — судя по обстоятельствам.

КОГДА НЕ СТОИТ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ

Существует множество способов разбогатеть, как и бесконечное количество причин отказаться от этой цели. Однако не все они *убедительны*. Бóльшая часть все же не может заставить нас сделать это. Итак, неубедительные причины можно разделить на три типа: ошибки, страх, инертность.

ОШИБКИ

В 2006 году мой бизнес начал стремительно набирать обороты. Отрасль операций с недвижимостью процветала, и я воспользовался удачным моментом. Каждый год я открывал уже не один новый офис, *а четыре*. Просто фантастика! Объем продаж взлетел до небес. Когда вы вскакиваете на подножку скорого поезда, то повседневной работы становится невероятно много. Достаточно быстро найти и нанять подходящих работников не удастся, поэтому вы находитесь в постоянном поиске талантов для всех уровней своей компании и сражаетесь с бесконечным списком неотложных дел и проблем, ожидающих решения. В такой ситуации вам приходится принимать все больше решений все большего масштаба и вы постоянно сталкиваетесь с недостатком времени и информации. И все это почти всегда приводит к ошибкам.

В моем случае ошибкой было нанимать неподходящих людей и арендовать больше офисной площади, чем необходимо. Когда рынок начал рушиться, оказалось, что у меня больше персонала и офисных площадей, чем я мог себе позволить. К тому

же кое-кто из работников оказался не способен выполнять работу, для которой его наняли. Я шел слишком быстро и ставил слишком амбициозные цели. В результате пришлось закрыть два только что открывшихся офиса.

В современном бизнес-сообществе много говорят об «ускоренном крахе». И хотя в таких рассуждениях много правды, совершенно упускаются из виду *катастрофические последствия, к которым может привести ошибка*.

Закрытие офисов давалось очень тяжело. Пришлось расторгать контракты. Признать собственный провал. Я потерял деньги. Но хуже всего было то, что пришлось уволить часть сотрудников — людей, строивших планы на основании того, что я дал им работу. А теперь пришлось отказаться от данного им обещания. Любой, кто совершал подобные ошибки и заявляет, что они прошли безболезненно, либо полностью лишен гуманности, либо врет. Говоря откровенно, пережить подобную ситуацию очень *тяжело*.

Оглядываясь назад, могу сказать, что благодарен судьбе за этот опыт. Я *извлек* из него важные уроки о необходимости тщательно подбирать партнеров по бизнесу и иметь запасной план по выходу из дела. Но в то время мне было очень больно, слишком больно, и я не мог задать себе вопрос, понимаю ли, что делаю.

В этом и состоит опасность ошибок. Любой человек не только болезненно переживает ошибку, но и задумывается о том, сможет ли он извлечь урок из нее, а также о том, что ошибка может заставить выйти из дела без веских оснований. Если вы выходите из дела из-за ошибки, то не только теряете возможность накопить бесценный опыт, но и не сможете воспользоваться этим опытом в будущем; выйдя из дела, вы просто — останавливаетесь.

Невозможно полностью избежать ошибок. Но я выяснил, что, совершая ошибку — а это непременно произойдет, —

я могу использовать ритуал «Чудесное утро» для того, чтобы проанализировать ее в спокойном состоянии. В это время я реагирую на все наиболее адекватно и могу извлечь полезные уроки.

Чаще всего этот анализ происходит при поиске ответов на вопросы. Это похоже на «вскрытие» ошибки: я возвращаюсь к пережитому во время ведения дневника как части «Чудесного утра».

- Означает ли эта ошибка, что мне не нравится мое дело?
- Означает ли она, что я недостаточно хорош в своем деле?
- Означает ли она, что мой бизнес или бизнес-план основаны на ошибочных предположениях?
- Чему я могу научиться на этой ошибке?
- Можно избежать подобной ситуации в будущем?
- Если ситуация повторится, смогу ли я ее распознать?
- Смогу ли я принять другое решение в подобной ситуации?

Обычно, ответив хотя бы на некоторые из этих вопросов, я начинаю понимать самое важное: *ошибки не фатальны*. Ошибка — это урок, а не причина отказаться от своих целей. Это повод *стать лучше*. Ошибки помогают нам стать самими собой. Мне не приходилось встречать миллионеров, которые не совершали бы ошибок, прежде чем разбогатели.

СТРАХ

Говорят, ум — прекрасный слуга, но отвратительный хозяин. Если вы контролируете свой ум (вы хозяин), то можете делать невероятные вещи. Когда же ум контролирует вас, вы впадаете в беспокойство, испытываете волнение, страх. Это плохо сказывается на развитии вашего бизнеса и, как следствие, приводит к негативным для обретения богатства последствиям.

Много лет назад, когда я целыми днями убивался на работе, один друг сказал мне: «Знаешь, ты все целишься, целишься, целишься... но никогда не стреляешь». И он был прав. Я не мог действовать, потому что слишком много анализировал. Я тянул с принятием решений из-за бесконечных колебаний, боялся допустить ошибку (знакомо, не правда ли?), боялся, что мой проект будет отвергнут или провалится. Честность друга помогла мне понять, что надо освободиться от страха, если я хочу развиваться.

Я сделал открытие: чтобы справиться со страхом, надо *действовать немедленно и начинать с того, что больше всего пугает*. Например, если сегодня предстоит какое-либо важное, но трудное и неприятное дело, скажем, сделать несколько «холодных» звонков клиентам или поговорить с рассерженным клиентом, который уже довел вас до белого каления, то единственный способ избавиться от переживаний состоит в том, чтобы *действовать* как можно быстрее. Как только вы начнете думать об этом, сразу же станете слугой своего беспокойного ума и вам будет очень трудно выбраться из этого порочного круга. Не думайте — делайте.

Если, размышляя о том, как расширить масштабы своего бизнеса, вы понимаете, что «надо позвонить этому перспективному и платежеспособному клиенту», *сделайте* это. Действуйте не раздумывая! Даже если вас охватывает паника, все равно действуйте. Так вы развиваете в себе навык действовать даже в условиях неопределенности и страха, а это, поверьте, очень полезно. И лучше всего заняться совершенствованием этого навыка в рамках программы «Чудесное утро». Тихим утром, которое вы начинаете по своим правилам, в своем темпе, контролируя происходящее, вы обязательно справитесь со страхом и беспокойством. В утренние часы взволнованный, испуганный голос в голове воспринимается не как провозвестник истины, а как надоедливый сосед, периодически забредающий

в тихий дворик вашего разума. Этот сосед обычно отвлекает от дел и наводит на мысль остановиться, и сегодня в девяти случаях из десяти я его игнорирую. Не смешивайте страх и беспокойство с ценностью того, что вы делаете, чтобы разбогатеть. Если вы испытываете страх, это вовсе не говорит о том, что вы на неправильном пути. Ваше беспокойство не означает, что бизнес непременно потерпит фиаско, а вы потеряете все свои деньги. Иногда страх и волнение — это сигнал о том, что следует действовать решительнее, а не стоять на месте.

ИНЕРТНОСТЬ

Человек, действующий под влиянием страха — даже если половина его поступков оказываются неправильными, — всегда имеет преимущество перед тем, кто ничего не предпринимает. Такой человек рано или поздно остановится, поскольку ему недостает импульса.

Приступая к большим, важным делам, которые вас пугают, вы очень скоро получаете результат. С течением времени вы все больше убеждаетесь в том, что решительные действия всегда окупаются — в финансовом и личностном плане. И благодаря этой убежденности люди, заработавшие, а затем потерявшие миллионы, часто умудряются нажать их заново. Ведь они на собственном опыте знают, что решительные и целенаправленные действия всегда дают результат. Если они совершают ошибку, то начинают сначала и рано или поздно выходят на правильный путь.

Иногда ряд ошибок или отсутствие прогресса могут завести в замкнутый круг, особенно тех, кто впервые пытается сколотить состояние. Чем меньше вы достигаете, тем больше теряете уверенность в себе и тем сильнее беспокоитесь. Чем больше вы беспокоитесь, тем меньше сил остается для действий. Но еще раньше, чем это станет ясно, вы окончательно утратите побуждающие к действию стимулы.

Если вам знакома подобная ситуация, имейте в виду: такое случалось не только с вами. Стимул для движения вперед и энергия в отдельные периоды то появляются, то исчезают. Поэтому следует стараться избегать спадов и не считать их явными признаками того, что пора остановиться. Чтобы поддерживать в себе желание двигаться вперед, я использую «Чудесное утро» и следующие приемы:

- **Регулярно пересматриваю цели.** Иногда запал исчезает из-за того, что мы теряем связь с ориентирами. Возможно, это кажется банальным, но вы будете удивлены тем, как легко цели теряются из виду, притом что мы не осознаем этого. Раз в неделю я использую утренний ритуал для пересмотра целей. Например, одна из моих целей состоит в том, чтобы делать зарядку не менее 240 раз в году. И я наверняка утратил бы контроль над ней, если бы не пересматривал периодически свой список, отмечая прогресс. Вдобавок, пересматривая список целей, я вспоминаю о том, что вдохновляло меня при их формулировании.
- **Поддерживаю хорошую физическую форму и заряд бодрости.** Трудно поддерживать в себе стремление двигаться вперед, если не чувствуешь притока энергии. Хорошо питайтесь каждый день. Двигайтесь как можно больше. Используйте ритуал «Чудесного утра» для того, чтобы вызвать в себе побуждение к действию. Не думайте, что, проснувшись на час раньше, вы весь день будете чувствовать себя разбитым. «Чудесное утро» предназначено именно для противоположного! Прочитайте главу 11, где описываются разные приемы мобилизации энергии и восстановления импульса к действию.
- **Управляю окружающей средой.** Энергия не возникает ниоткуда в нашем теле и уме. Пожалуй, ничто не способно пробудить ее сильнее, чем люди, которыми вы себя

окружаете. Ваши друзья, наставники, подчиненные, коллеги, партнеры, покупатели — все влияют на то, насколько бодрым и активным вы себя чувствуете. В свою очередь, ваша энергетика влияет на готовность действовать: пойдете ли вы, образно говоря, вверх или вниз. Отношения с окружающими следует возделывать, как сад, ухаживая за красивыми и полезными растениями и выпалывая сорняки. Если понадобится помощь, обратитесь к членам сообщества «Чудесное утро». Это неиссякаемый источник поддержки, разумной помощи и энергетического заряда. А что делать, если вы сомневаетесь? Обопритесь на близких людей, ведь они всегда готовы поделиться с вами энергией.

КОГДА ЛУЧШЕ ОСТАНОВИТЬСЯ

В 2006 году я начал свое дело и потерял миллион долларов. Мой бизнес состоял в организации курсов английского языка для недавно прибывших в страну иммигрантов. Мне казалось, что это отличная идея и уникальная ниша на рынке, и я сильно увлекся этой мыслью.

При ближайшем рассмотрении оказалось, что есть кое-какие проблемы. Первая заключалась в том, что лишь спустя время стало понятно: момент был выбран неудачно, поскольку совсем недавно разразился кризис на рынке американской недвижимости. Независимо от того, насколько хороша бизнес-идея, шансы на провал были очень высоки только потому, что вся экономика погружалась в рецессию.

Вторая проблема была связана с тем, что я нанял неподходящего человека на должность управляющего. Хотя к тому времени я и осознал, что не могу делать все сам, тем не менее

я еще не успел отработать процесс найма пригодных кандидатов на должности. В этом была загвоздка; к тому же я недостаточно контролировал деятельность этого человека. В результате дела в бизнесе с каждым днем шли все хуже, и нас просто выкинули с рынка еще до того, как я успел это понять, а вложенный миллион долларов канул в этой дыре.

В этом случае есть более глубокая подоплека. Самой большой моей ошибкой стал даже не выбор времени выхода на рынок и не назначение неподходящего человека на руководящую должность, а *нежелание вовремя остановиться* и выйти из бизнеса. Мы были полностью поглощены тем, как *продолжать бизнес*: где взять дополнительные силы и средства, чтобы достичь главной цели по упрочению благосостояния.

Люди нередко перестают прилагать усилия, не прекращая при этом стремиться к цели — богатству. Вряд ли стоит упорствовать в каждом своем начинании, поскольку не каждый план разбогатеть может сработать. Иногда лучше просто минимизировать убытки.

У меня был шанс выйти из бизнеса по преподаванию английского языка иностранцам раньше и с меньшими потерями. Я мог бы «легко отделаться» от этого проекта, и потери составили бы лишь около 350 тысяч долларов. Однако же удвоил усилия и, стиснув зубы, вложил еще около 650 тысяч. И уже через несколько месяцев предзнаменование неминуемого краха буквально горело на стене — точнее говоря, оно там красовалось уже довольно долго, просто я *не обращал* на него внимания. Мне не оставалось ничего другого, кроме как сдаться.

Деньги потеряны, болезненный урок получен. По крайней мере, я на это *надеялся*. Размышляя об этом случае, как и о других, когда мне пришлось терпеть убытки, я пытался понять, почему же я раньше не принял решения отступить и можно ли научиться принимать такие решения своевременно.

АЛГОРИТМ ОТСТУПЛЕНИЯ

Автор книги *Born for This: How to Find the Work You Were Meant to Do* Крис Гильбо называет два простых вопроса, ответы на которые помогут вам понять, следует ли уже остановиться. Это простой, но весьма действенный способ решить, когда наступает момент прекратить прилагать усилия в сложных случаях — в бизнесе, личных отношениях или работе.

1. Работает ли это?
2. Доставляет ли это удовольствие?

РАБОТАЕТ ЛИ ЭТО?

В контексте этой книги первый вопрос касается финансов. В конце концов, она посвящена тому, как разбогатеть. Если вы выбрали неверное направление и не приближаетесь к цели, наверное, стоит остановиться. Может ли путь, которым вы идете, принести вам желаемое богатство в назначенный срок? Это и есть *тот* вопрос, который стоит себе задать. Если вы ответите «нет», то следует либо решиться на существенные перемены, либо прекратить заниматься этим делом. Какой из вариантов вы выберете?

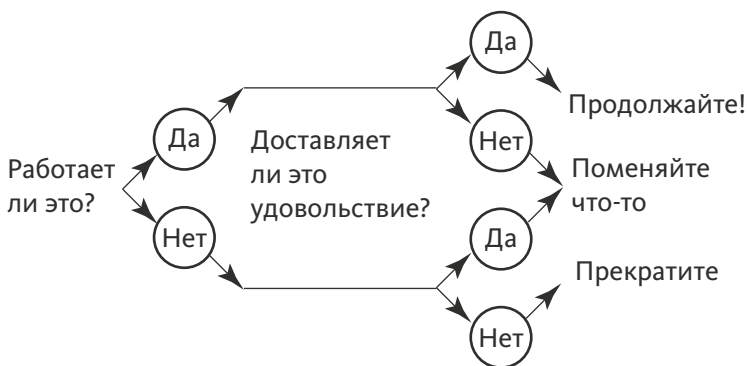
Чтобы принять решение, задайте себе еще один вопрос.

ДОСТАВЛЯЕТ ЛИ ЭТО УДОВОЛЬСТВИЕ?

Этот вопрос больше касается жизненных проблем, чем денег. Прислушайтесь к мнению человека, потратившего бóльшую часть своей жизни на создание благосостояния: деньги — это еще не все. Судя по всему, нет надежного способа отделить эмоции от финансовых дел; занимаясь делом, которое вы ненавидели всю жизнь, вряд ли можно стать успешным миллионером. Для этого требуется привести в уравнение еще одну переменную — удовольствие от работы.

Можно ли сказать, что работа доставляет вам удовольствие? Ведение бизнеса, подработка, инвестиции? Что бы вы ни делали, чтобы разбогатеть, *доставляет ли это вам удовольствие?*

Если нанести ответы на оба вопроса на рисунок, то получим следующую схему.



Это очень наглядно. Первое, что бросается в глаза, — *вы будете согласны остановиться только при одном условии: когда что-то не работает и вам не нравится работа.* В противном случае вы примете одно из двух возможных решений: и дальше придерживаться своего плана, удваивая усилия, или решиться на радикальные перемены. Вернемся к примеру со сдачей недвижимости в аренду. Вы теряете деньги? Значит, ваш *план не работает.* Но прежде чем что-либо предпринимать, спросите себя: *мне это дело все еще нравится?* Если ответ «нет», возможно, наступил момент что-то изменить. Но если вам нравится быть владельцем недвижимости, то нужно ответить на целый ряд вопросов, прежде чем принять окончательное решение выйти из бизнеса. Можно ли рефинансировать ипотечный кредит ради снижения издержек? Повысить арендную плату? Модернизировать квартиры, чтобы повысить их стоимость? Привлечь новых арендаторов?

То же самое касается бизнеса. Если он убыточен относительно недолго, то его еще можно реанимировать. Подумайте, на какой наилучший результат приходится рассчитывать. Вы ведь не хотите выходить из дела, которое любите и которое еще можно спасти. Но как вы поступите, если это дело вам не нравится или спасти его нельзя?

В этом случае лучше поступить так же, как поступили многие умные миллионеры, — *выйти* из бизнеса. Однако не стоит забывать, что ложными могут оказаться не только причины выхода из бизнеса, но и причины его продолжения. Ваше упорство может сыграть против вас. Рассмотрим две наиболее распространенные причины отказаться от выхода из бизнеса в ситуации, когда это оправданно.

Ошибка невозвратных издержек. Помните, что это такое? Мы так устроены, что не любим проигрывать. По сути дела, мы не любим проигрывать сильнее, чем любим выигрывать. И это привязывает нас к тому, что у нас уже есть, например убыточному бизнесу или инвестициям, и заставляет продолжать тратить ресурсы на то, от лучше отказаться. Помните о том, что невозвратные затраты уже произведены и их не вернуть. И нельзя потратить их более разумно, увеличивая их количество.

Страх. Страх способен заставить нас бросить свое дело или, наоборот, оставаться в убыточном бизнесе дольше, чем это разумно. В самом страхе нет ничего плохого; главное — правильно определить момент, когда это чувство мешает принять правильное решение или сделать то, что нужно.

УЙТИ ИЛИ ОСТАТЬСЯ

Дело не в том, что «никогда нельзя сдаваться», хотя мир и пытается заставить вас поверить в это. И не в том, чтобы «всегда минимизировать потери». Решение гораздо сложнее: надо

найти способ сочетать в себе упорство и способность вовремя выйти из дела. Чтобы достичь своих целей, приходится постоянно решать дилемму «уйти или остаться».

«*Уйти или остаться*» — вот в чем вопрос; и в его решении очень поможет «Чудесное утро». Трудно утвердиться в намерении продолжать бороться за свой бизнес, когда тонешь в хаосе загруженного делами до отказа дня. Вы все равно не сможете ни обдумать альтернативы, ни принять взвешенное и четкое решение. «Чудесное утро» — прекрасный шанс найти свободную минутку для размышлений. В это время дня вы можете окинуть взглядом общую картину и взвесить все значимые факторы.

Упорство необходимо для того, чтобы разбогатеть. Ведь вам придется реализовывать свой план вопреки трудностям и в тяжелые времена. Но и решение выйти из бизнеса в определенной ситуации неизбежно. Иногда вы можете в лучшем случае уменьшить потери. Поэтому если вы собираетесь стать миллионером, то должны понимать, что нужно делать в конкретной ситуации.

Портрет миллионера: Джек Дорси

СЕО компаний Twitter и Square Джек Дорси просыпается в пять утра, полчаса медитирует и делает зарядку, перед тем как отправиться в любимое кафе завтракать.

«Я встаю в пять, потом 30 минут медитирую, три раза по семь минут выполняю физические упражнения, варю кофе и иду на работу. Обычно я сплю с 23:00 до 5:00. Хорошему сну очень помогают затемненные занавеси в спальне. Медитация и физические упражнения!»



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

