

Не набрасывайтесь  
на  
мармелад



Хоаким де Тосада  
Эмен Сингер



*Эту книгу хорошо дополняют*

Цельная жизнь

*Лес Хьюитт, Джек Кэнфилд,*

*Марк Виктор Хансен*

Личное развитие

*Стив Павлина*

Никогда не ешьте в одиночку

*Кейт Ферраци, Тал Рэз*

Joachim de Posada,  
Ellen Singer

*Don't Eat  
The Marshmallow...  
Yet!*

The Secret to Sweet Success  
in Work and Life

Berkley Books, New York

Хоаким де Посада  
Эллен Сингер

# Не набрасывайтесь на мармелад

3-е издание

Перевод с английского Михаила Фербера



Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2013

УДК 159.9  
ББК 88.52  
П61

*Издано с разрешения Andrew Nurnberg Literary Agency*

**Посада, Хоаким де.**

П61 Не набрасывайтесь на мармелад / Хоаким де Посада, Эллен Сингер. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 3-е изд. — 160 с.

ISBN 978-5-91657-805-8

Сорок лет назад в Стэнфорде начался эксперимент с группой четырехлеток, убедительно доказавший, что умение (или неумение) поступиться сиюминутной выгодой и подождать большего вознаграждения определяет ни много ни мало всю нашу судьбу. Каждому из детей предложили кусочек мармелада и пообещали дать второй, если малыш потерпит четверть часа и не станет есть лакомство. Казалось бы, ничего особенно серьезного? Но все терпеливые малыши, став взрослыми, добились успеха, а торопыги — нет.

Эта книга — о том, почему так важно было не съесть мармелад сразу. О том, какими решениями и действиями сегодня мы можем обеспечить себе серьезные бонусы в будущем — или гарантировать их отсутствие. Мы издали ее для всех, кому важны успех, самореализация и счастье — свое и своих детей.

УДК 159.9  
ББК 88.52

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Joachim de Posada, Ph.D., and Ellen Singer, 2005

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-805-8



# Оглавление

Предысторический анализ .....	10
-------------------------------	----

## *История*

1. Поедание мармелада — это путь к неудачам .....	19
2. Успешные люди выполняют свои обещания .....	26
3. Упражнение по сопротивлению мармеладу. Важность доверия и сила влияния .....	36
4. Что хотят делать успешные люди .....	48
5. Преумножение мармелада. Соблюдение правила тридцати секунд .....	65
6. Мармеладный тип мышления. Выгоды отложенного вознаграждения .....	81
7. Сладкий мармелад. Цель + страсть = спокойствие духа .....	92
8. Мармелад готов .....	99
И снова анализ — после истории .....	105
Примечание автора .....	128
Благодарности .....	129
Об авторах .....	132





**Хоаким:**

*Моей дочери Кэролайн, которая следует  
принципу мармелада со всей страстью, упорством  
и мужеством с того самого момента,  
как я ей о нем рассказал. Кэролайн — лучшая дочь в мире,  
и я горжусь тем, что я ее отец.*

**Эллен:**

*Самым замечательным женщинам, которых я знаю,  
женщинам, чьи мудрость и сила духа вдохновляют меня  
на самые смелые начинания, — моим дочерям.*

# Предысторический анализ

Я родился в очень богатой семье, которая полностью разорилась, когда я был подростком. Мой жизненный опыт по большей части состоит из знаний того, как успех уходит, а не того, как его достигают. Хотя мои родители сумели после разорения восстановить почти все свое состояние, они уже никогда не смогли возродить в себе то, что можно назвать «психологией процветающих людей». Страх разорения впитался в меня полнее, чем стремление к успеху. Одновременно этот страх послужил горючим для моего желания добиться финансового успеха и отчасти — стремления стать человеком, который может научить других, как его достичь. Я стал оратором-мотиватором и вдохновил тысячи руководителей бизнеса и профессиональных спортсменов на дости-



*Предысторический анализ*

жение высоких целей. Но все это время я не понимал, что очень важная часть уравнения успеха находится за пределами моего внимания.

Затем я прочел о мармеладе, и это изменило мою жизнь полностью и навсегда.

После того как моя семья потеряла все, наш мир полностью изменился. Изменились мои родители, изменился я. Мой отец стал бояться того, что он снова все потеряет, и попал в ловушку чрезмерно оборонительного мышления. Даже восстановив свое благосостояние, он продолжал ездить на старом «шевроле», а «кадиллак» решился купить лишь в восемьдесят один год, за два года до смерти. Такой же страх подсознательно жил и во мне, но я реагировал на него противоположным образом — тратил все, что зарабатывал. Я жил расточительно, спуская все свои деньги на путешествия, женщин, подарки, машины последних моделей, ювелирные изделия, не откладывая при этом ни гроша и мало того — делая долги. Я торопился съесть каждый кусок мармелада, едва он попадал мне в руки.

Вы, наверное, уже удивляетесь — а почему мой отец не остановил меня? Почему он не попытался внушить



мне финансовые принципы, которым с такой болью научился сам? Ответ простой: мой отец не мог передать мне секрет успеха, потому что сам его не понимал. Он использовал его на практике, не умея сформулировать словами. Быть очень богатым и проснуться однажды без гроша в кармане — незабываемый жизненный урок, но не у каждого остается время обдумать его и тем более — преподать другим. Так что секрет достижения богатства оставался для меня загадкой, и разгадывать ее мне пришлось самому.

— Почему некоторые люди успешны, а другие — нет.

— Почему 90 процентов людей, достигших 65 лет, не обладают независимым состоянием, а вынуждены продолжать работать, зависеть от социального обеспечения или надеяться на то, что их дети смогут им помочь.

Я был мотивирующим оратором более тридцати лет. Я выступал более чем в тридцати странах перед представителями ведущих мировых корпораций, спортсменами профессиональных лиг и олимпийцами. Я обнаружил, что к ним применимы точно такие же вопросы: почему некоторые спортсмены становятся



чемпионами, а другие — нет? Очевидно, это зависит не только от таланта или физических возможностей. В мире огромное количество одаренных атлетов, которые никогда не поднимались на высшую ступень пьедестала почета, и множество менее талантливых, но добившихся победы.

Мое желание найти истинный секрет успеха подвигло меня на новые поиски, в ходе которых я натолкнулся на психологическое исследование, проведенное знаменитым американским психологом д-ром Уолтером Мишелем.

Не вдаваясь в детали этого исследования (оно будет подробно описано в этой книге), хочу отметить одну вещь: именно с его помощью я обнаружил секрет того, почему одни люди преуспевают, а другие — нет.

Я уверен, что с этим принципом, определяющим, почему одни люди добиваются богатства, а другие прозябают в бедности, надо познакомить всех, в том числе и детей. Я научил ему свою дочь. Я хочу научить и вас, чтобы вы могли передать это знание своим детям.

Эта книга предназначена для предпринимателей, сотрудников компаний и независимых профессионалов.



Она поможет спортсменам и всем, кто хочет продвигаться в этой жизни вперед. Она — для учителей, которые отвечают за воспитание молодого поколения. И для молодых людей, которые готовы изменить свой привычный образ жизни, чтобы добиться успеха.

Но прежде чем перейти к мармеладной истории, отгадайте загадку:

*Три лягушки сидели на берегу пруда. Одна из них решила прыгнуть в пруд. Сколько лягушек осталось на берегу?*

Большинство людей отвечают: на берегу осталось две лягушки.

Ответ неверный.

Правильный ответ — на берегу остались три лягушки.

Вы спросите почему?

Потому что решение прыгнуть и прыжок — это не одно и то же.

Сколько раз вы решали сбросить вес и через три месяца обнаруживали, что цифры на весах не уменьшились? Сколько раз вы решали бросить курить и на следующий



день обнаруживали у себя в зубах зажженную сигарету? Сколько раз вы решали навести на выходных порядок на антресолях и в понедельник обнаруживали, что пыли там не стало меньше ни на грамм?

Если эти примеры (или их аналоги) вам знакомы, то я могу только надеяться, что после прочтения этой книги вы примените ее уроки на практике, чтобы на самом деле совершить прыжок — к успеху.

Сэр Фрэнсис Бэкон сказал: «Знание — сила». Он был прав, но забыл добавить всего одно слово, чтобы сделать эту фразу железобетонной: «Применяемое знание — сила». Если вы знаете, но ничего не делаете — это равносильно незнанию.

Прочтите эту книгу и примените на практике все, чему вы из нее научитесь. Ваша жизнь полностью изменится — я это обещаю.

Я выяснил секрет и сам перестал есть появляющийся передо мной мармелад. Перевернув последнюю страницу этой книги, вы сделаете то же самое.

*Д-р Хоаким де Посада*





*История*



1.

## Поедание мармелада — это путь к неудачам

Джонатан Терпеливинг, обычно такой же спокойный и уверенный, как деловой костюм от Brooks Brothers, носить которые он предпочитал, чувствовал себя слегка помятым, уходя с переговоров. Подойдя к своему лимузину, он заметил, как шофер засовывает в рот последний кусок гамбургера.

— Артур, ты снова ешь мармелад? — сказал он, качая головой.

— Мармелад? — переспросил Артур, смущенный как тоном своего шефа, магната издательского мира, так и его словами. (Джонатан Терпеливинг славился своим умением говорить загадками.) — Это был бигмак, честное слово. Я даже не припомню, когда вообще в последний раз ел мармелад!



— Расслабься. Конечно, я видел, что ты ешь не мармелад. Просто я провел полдня в окружении поедателей мармелада и был очень разочарован, когда, расставшись с ними, тут же застал тебя за этим же занятием.

— Вы расскажете мне, что все это значит? Едем?

— Поехали. Как раз сейчас Эсперанца готовит лучшую в мире пазлюю — твое любимое блюдо, как я припоминаю, — я попросил ее начать накрывать на стол через двадцать минут, к часу дня. И знаешь, даже этот факт будет частью моей истории.

— Ну так о каком мармеладе вы говорили, мистер Терпеливинг?

— Терпение, Артур, ты скоро об этом узнаешь.

Артур засунул почти разгаданный кроссворд за козырек и плавно тронул с места «линкольн», а Джонатан Терпеливинг откинулся на кожаное кресло и начал рассказ.

\*\*\*

— Когда мне было четыре года, я принял участие в эксперименте, который впоследствии прогремел на весь мир. Это было делом случая — я просто оказался в нужном месте в нужное время. Мой отец тогда учился



1. Поедание мармелада — это путь к неудачам

в Стэнфорде и готовился получить степень магистра, а один из его профессоров подыскивал дошколят для исследования, посвященного эффектам отложенного вознаграждения.

Эксперимент был очень простым. Ребенка вроде меня приводили в комнату, сажали за стол и клали перед ним дольку мармелада. Потом экспериментатор говорил, что ему надо выйти из комнаты минут на пятнадцать и что если ребенок не съест мармелад, то по возвращении он даст ему еще одну дольку\*.

— Ого, два вместо одного! Сто процентов возврата инвестиций! Это, наверно, звучало заманчиво для четырехлетнего ребенка? — задумался Артур.

— Конечно. Но когда тебе четыре года, пятнадцать минут — это очень и очень долго... А когда вокруг нет никого, кто мог бы сказать тебе «нет», сопротивляться мармеладу чудовищно сложно, — ответил Джонатан.

— Ну и как, вы съели мармелад?

— Нет, но я был близок к этому добрый десяток раз. Я его нюхал, трогал и один раз даже лизнул. Это настоящее

\* Видеозаписи таких экспериментов можно увидеть на [youtube.com](https://www.youtube.com), набрав в поиске *marshmallow test*. *Прим. перев.*



страдание — не есть мармелад, который лежит прямо перед тобой. Я пытался петь, танцевать, делал все, что, как мне казалось, могло отвлечь меня от мыслей о мармеладе. Прошла, казалось мне, целая вечность, и профессор вернулся.

— И он дал вам... вторую дольку мармелада?

— Конечно. И это был самый вкусный в моей жизни мармелад!

— Но в чем была идея этого эксперимента? Вам рассказали об этом?

— Конечно, нет. Что можно объяснить четырехлетнему ребенку? Я узнал про это много лет спустя. Исследователи провели этот эксперимент примерно с шестью сотнями детей и спустя какое-то время попросили их родителей оценить некоторые навыки и черты характера своих чад.

— И что ваши родители сказали о вас?

— Ничего. Они так и не получили анкету. К этому моменту, а мне было уже четырнадцать, мы несколько раз переехали. Но исследователи нашли примерно сотню



семей участников эксперимента и получили замечательные результаты.

Оказалось, что дети, не съевшие мармелад и дождавшиеся возвращения экспериментатора, лучше учатся в школе, лучше ладят с другими людьми и лучше справляются со стрессом по сравнению с теми, кто съел мармелад сразу или через короткое время после того, как экспериментатор оставил их одних. В целом те, кто сопротивлялся мармеладу, оказались более успешными людьми, чем те, кто его ел.

— Нда, это очень похоже на вас... — проговорил Артур, — но я не очень понимаю, какая связь между тем, что в четыре года вы не съели кусок мармелада, а в сорок стали миллиардером?

— Конечно, прямой связи нет. Но способность откладывать вознаграждение по своей собственной воле оказалась той чертой характера, которая сильно связана с будущими достижениями.

— Почему?

— Давай вернемся к моему первому замечанию, когда я увидел, что ты ешь бигмак. Ведь это именно ты сказал



мне сегодня утром, что Эсперанца обещала отложить добрый кусок паэлы тебе на обед?

— Да, она обещала мне лучший кусок — с самым большим омаром! Ой, мне, конечно, не надо было это вам говорить...

— Я этого не слышал. И что же ты делал за тридцать минут до того, как сесть за лучшую паэлью в этом городе?

— Я ел бигмак... хм... это то же самое, как если бы я ел мармелад... Кажется, я понял. Я не мог потерпеть и испортил аппетит, съев то, что я могу получить в любую минуту.

— Вот именно! Ты пошел на поводу немедленного вознаграждения, а не стал ждать того, чего ты хотел на самом деле.

— Точно так, мистер Терпеливинг. Но я все-таки не улавливаю картину в целом. Вы мармелад не съели, а я съел. Как это связано с тем, что вы сидите, расслабившись, на заднем сиденье лимузина, а я — на водительском месте?

— Артур, именно в этом и состоит вся разница. Но об этом я расскажу тебе завтра утром, когда ты повезешь



меня в город. Мы у дома, и я собираюсь пообедать.  
А какие твои планы?

— Мне, наверное, придется избегать Эсперанцы, пока  
я снова не нагуляю аппетит...

\* \* \*

Артур высадил Джонатана Терпеливинга, открыв  
дверь машины и двери дома перед человеком, который  
в течение пяти лет оплачивал его работу и, кроме того,  
давал ему ценные уроки. Еще не понимая почему, Ар-  
тур чувствовал, что урок о мармеладе будет для него  
самым важным. Движимый неясным предчувствием,  
он вышел из дома, сел в машину, доехал до ближайше-  
го магазина и купил там пакет мармелада.



## 2.

# Успешные люди выполняют свои обещания

— Доброе утро, мистер Т. Я надеюсь, вы собираетесь выполнить свое обещание и объяснить мне суть мармеладной истории. Я ни о чем другом не могу думать.

— Я объясню столько, сколько успею, пока мы едем в город, и готов говорить об этом столько, сколько ты готов слушать, в следующих поездках. Успешные люди не нарушают своих обещаний. — Джонатан уселся на заднее сиденье лимузина, пока Артур держал дверь машины.

— Правда? У меня всегда было такое впечатление, что про бизнесменов все только и говорят, что они врут и не выполняют договоры.



*2. Успешные люди выполняют свои обещания*

— Это так, Артур. Некоторые действительно заработали кучу денег, не выполняя своих обязательств. Но рано или поздно к ним приходит расплата. Люди сделают намного больше для тех, кому они доверяют. Но это совсем другая история. И, Артур...

— Да, мистер Т? — спросил Артур, по-прежнему стоя у открытой задней двери лимузина.

— Мы перейдем к продолжению мармеладной истории гораздо быстрее, если ты сядешь в машину.

— И правда, мистер Т! — Артур надел свою водительскую кепку, обежал вокруг машины, сел на водительское место и повернул ключ зажигания.

— Итак, Артур, если я правильно помню, ты хотел знать, как можно применить на практике теорию мармелада. Ты хотел знать, почему те, кто может сопротивляться мармеладу, добиваются бóльших успехов, чем те, кто его сразу ест.

— Да, я хотел знать, является ли именно это секретом вашего успеха и моих... хм... ограниченных результатов.



— Ограниченные результаты... Это хорошая фраза. Теперь я понимаю, почему ты так хорошо разгадываешь кроссворды на стоянках.

— Спасибо, мистер Т. У меня всегда было хорошо со словами. Правда, я имел мало шансов их использовать...

— Ты можешь изменить это, Артур, и я могу показать тебе, как. Но сначала давай вернемся к ранним дням твоего поедания мармелада — ко времени твоего обучения в старших классах. Какая машина у тебя была?

— Да боже мой, мистер Т, у меня была классная тачка! Это был вишневый «корвет-кабриолет», гарантированный магнит для девчонок! Против него не смогла устоять даже королева выпускного бала!

— И ты купил эту машину именно по этой причине?

— Ну да, а зачем еще? И знаете, она себя полностью оправдала! Моя записная книжка была заполнена целиком — от Анжелы и до Яны!

— Я верю. А на какие деньги ты купил эту машину? Это был подарок?



— Нет, конечно. Для первого взноса я использовал деньги, которые мне дали на проведение вечеринки по поводу моего шестнадцатилетия. Затем мне пришлось найти работу — для того, чтобы выплачивать ежемесячные платежи и страховку, а потом еще одну работу — чтобы тратить деньги на тех девчонок, которые хотели со мной встречаться. Правда, когда дело доходило до ремонта, у меня возникали настоящие проблемы. Мне приходилось выпрашивать у своих начальников дополнительную работу, чтобы успеть с ремонтом к очередному уик-энду. Так что почти все время я сидел без гроша.

— Похоже, этот «корвет» был весьма большим куском мармелада? Так?

— Что? Чем? Ну... Вы имеете в виду, что он был немедленным вознаграждением? Что я хотел иметь сразу и лучшую машину, и лучших девчонок — немедленно и сразу? И что это все теперь в далеком прошлом? Теперь у меня вообще нет своей машины — я вожу вашу, и ни одна из элегантных леди не интересуется парнем, который носит шоферскую кепку. Конечно, это печально, но разве не все парни в школе хотят иметь



крутую тачку и гулять с классными девчонками? Разве вы этого не хотели?

— Конечно же, хотел. В старших классах я часто завидовал таким парням, как ты. Знаешь, какая машина у меня была? Десятилетний «Моррис Оксфорд». Самое дешевое средство передвижения, какое мне только удалось найти. Он обошелся мне в триста пятьдесят долларов. На нем можно было добраться до места учебы или работы и даже прокатить изредка девушку, которая бы согласилась на это. Ни я, ни моя машина не были «магнитами для девчонок», как ты выразился, но я решил, что я лучше сэкономлю, чтобы больше денег осталось на учебу. Я был уверен в том, что учеба будет ключом к получению всех замечательных вещей, о которых я мог мечтать. Я не ел мармелад и ждал, что получу взамен.

— И получили гору мармелада, мистер Т. Включая некоторых аппетитных мармеладок женского пола, — конечно, пока вы были неженаты, сэр.

— Не отвлекайся от дороги. И это тоже, Артур, — сказал Джонатан с усмешкой, — хотя я не этот пример имел в виду. Ответь мне на такой вопрос. Если бы



*2. Успешные люди выполняют свои обещания*

я предложил тебе миллион долларов сейчас или сумму в один доллар, которая удваивалась бы каждый день в течение тридцати дней — что бы ты выбрал?

— Мистер Т, вы меня что, за идиота держите? Конечно, миллион баксов! Только не говорите мне, что вы бы выбрали этот доллар, который удваивался целый месяц!

— Артур, ты опять ешь мармелад... Ты тянешься к тому, что лежит ближе, вместо того, чтобы думать о долгосрочной перспективе... Если бы ты выбрал доллар, то через месяц у тебя было бы больше пятисот миллионов долларов.

— Я не могу в это поверить, мистер Т. Правда, я знаю, что вы мне никогда не ввали... Вот так прямо пятьсот миллионов?

— Да, Артур, и это является доказательством пользы, которую приносит сопротивление мармеладу. Пятьсот миллионов долларов через месяц в пятьсот раз больше, чем миллион долларов сегодня.

— Конечно, пример замечательный и убедительный, но, мистер Т, что мне делать с этой теорией? Как я могу



применить ее в своей жизни, и как вы применили ее в своей?

— Мы почти подъехали к офису, так что я не успею полностью ответить на оба вопроса. Я попробую пока привести небольшой пример. Помнишь, вчера, когда я ворчал, что все участники переговоров оказались поедателями мармелада, с чего начался наш разговор?

— Конечно. Я думаю, впервые за все время работы у вас я увидел, что ваш галстук не лежит точно по центру!

— Мы обсуждали сделку по продаже наших электронных обучающих курсов крупной латиноамериканской корпорации. Они хотели купить один курс. С учетом их масштабов это стоило бы один миллион долларов. Я, как обычно, настаивал на продаже более сложного пакета услуг, что позволило бы установить долгосрочные отношения с этой корпорацией, заработать десять миллионов долларов и закрепиться на рынке Латинской Америки.

— И что произошло?

— Президент этой корпорации был в отъезде, нам позвонил его заместитель и сказал, что хочет с нами встретиться. Как только нам стали известны их намерения



## *2. Успешные люди выполняют свои обещания*

купить один курс за миллион долларов, наш директор по продажам приступил к оформлению сделки. На самом деле ему следовало бы отказаться от столь простого решения и начать изучение настоящих потребностей и проблем корпорации. Он предпочел мармелад, который уже держал в руке, дальнейшей работе и перспективе получить в десять раз больше. И это происходит постоянно, во всех компаниях, по всему миру, Артур.

— Ну у вас все-таки есть контракт на миллион долларов, сэр. Это не то, что вы хотели бы, но все-таки кое-что, так?

— Пока я не велел ничего подписывать. И ситуация ухудшается. Вчера президент этой корпорации позвонил мне, чтобы узнать, почему мы уклоняемся от выполнения договоренностей. Он решил, что я не держу своего слова. Он был возмущен и заявил, что теперь будет против подписания с нами любых контрактов, потому что мы, по его мнению, думаем о немедленной выгоде, вместо того, чтобы искать решение, которое могло бы им помочь в долгосрочном плане.

— Похоже, он тоже не хочет иметь дело с поедателями мармелада?



— Точно так. Мы можем потерять не только контракт на десять миллионов долларов, но и сделку на один миллион — потому что мы хотим сразу съесть мармелад!

— Вы можете как-то это исправить?

— Я сейчас только этим и занимаюсь, Артур. В любом случае сегодня будет длинный день и, скорее всего, длинный вечер. Ты можешь ехать домой, и я позвоню, когда тебе нужно будет подъехать к офису и забрать меня.

— Тогда удачи, мистер Т. Я буду держать пальцы за вас!

— Спасибо, Артур.

Артур вернулся к дому Терпеливинга, оставил лимузин в гараже на шесть машин и прошел во флигель, проживание в котором входило в его зарплату. Его жизнь давно вошла в спокойное русло. Работа без особых стрессов, отсутствие крупных расходов... Но после пяти лет работы что у него было? Пустой банковский счет, три двадчатки в кармане и никаких планов на следующую неделю.



*2. Успешные люди выполняют свои обещания*

Артур вздохнул, прошел в свою умеренно меблированную комнату и открыл пакет мармелада, который купил вчера. Достал кусок, поднес ко рту... но вместо того, чтобы съесть, со вздохом положил на тумбочку.

— Если завтра утром ты будешь лежать на своем месте, — сказал он, — я добавлю к тебе еще один.



### 3. Упражнение по сопротивлению мармеладу

*Важность доверия и сила влияния*

Проснувшись на следующее утро, Артур первым делом достал из пакета еще один кусок мармелада и хотел было съесть его вместе с первым, но тут к нему пришла новая мысль. Он решил подождать. Он решил, что сможет съесть эти два куска сегодня вечером или завтра утром добавить еще два куска, чтобы всего оказалось четыре. Сейчас он скорее испытывал голод к информации, которую получал от Джонатана Терпеливинга, а сегодня им предстояла почти часовая поездка в другой конец города.

— Вы сегодня выглядите хорошо, мистер Т. Удалось вам справиться с поедателями мармелада вчера вечером?



### 3. Упражнение по сопротивлению мармеладу

— Нет, но я, по-видимому, смог переубедить некоторых из них. Мы долго говорили с президентом корпорации. Я даже рассказал ему свою мармеладную историю. И знаешь, что? Он сказал, что согласится подписать контракт на десять миллионов долларов, если я пообещаю включить эту историю в наши электронные курсы!

— Это просто круто, мистер Т! Вы, значит, взяли миллионный контракт, превратили его в десятиллионный, потом увидели, как он снова превращается в миллионный, потом — в нулевой, а потом — снова в десятиллионный. Ваш мармелад не удваивается, а удесятерится и преумножается в каких-то невысказанных пропорциях!

— Спасибо, Артур. Если хочешь, я могу рассказать тебе сегодня еще одну историю.

— Конечно, хочу, мистер Т. Она имеет отношение к теории мармелада?

— Давай я расскажу, а ты сам решишь. Ты сможешь сделать постисторический анализ.

— Постисторический анализ, сокращенно ПИА? Звучит забавно. Я готов слушать.



— Несколько лет назад я имел удовольствие встретиться с Аруном Ганди, внуком великого Махатмы Ганди.

— Да, я знаю — Махатма точно был тем человеком, который не ел мармелад. Он иногда вообще ничего не ел, чтобы получить то, чего добивался.

— Ты прав, Артур. И еще Махатма Ганди очень скромно отзывался о своих собственных достижениях. Ты знаешь, что он сказал однажды о секрете успеха?

— Не знаю. Надеюсь, что вы мне скажете.

— Он сказал примерно так: «Я утверждаю, что являюсь не более чем средним человеком со способностями ниже среднего уровня. Но у меня нет ни тени сомнения, что любой человек может добиться всего того, чего добился я, если он приложит такие же усилия и вложит в свою мечту столько же надежды и веры».

— Усилия и вера. Для вас это не просто слова, мистер Т?

— Не просто. Эта два долгих пути к успеху, и они оба обещают вознаграждение.

— Мегамармелад в конце пути? Ну хорошо, что же произошло, когда вы встретили его внука?



### 3. Упражнение по сопротивлению мармеладу

— Он крайне уважительно относился к Махатме. Он рассказал, что отец послал его жить к деду, когда ему исполнилось двенадцать лет, и он жил у деда полтора года.

— Моя мать тоже не отказалась бы услать меня куда-нибудь подальше, когда мне было двенадцать-тринадцать!

— Да, как, наверное, и мой отец. Мальчики в этом возрасте просто невыносимы. Арун рассказал, что получил от деда великие уроки дисциплины и мудрого использования власти — на примере того, как Махатма собирал деньги за свои автографы (а он понимал ценность своей подписи) и раздавал эти деньги бедным. Арун также говорил, что самый ценный урок получил от своего отца — через несколько лет, когда ему было уже семнадцать.

Он рассказал, что отец попросил отвезти его на совещание, которое происходило примерно в пятнадцати километрах от дома. Когда они туда приехали, отец сказал, что машину надо отогнать в автосервис, подождать, пока ее отремонтируют, и вернуться к месту совещания в 17.00 и ни минутой позже. На этом он настаивал особо: он работал подолгу, очень уставал и хотел в тот день отправиться домой ровно в пять часов.



Арун сказал, что он все понял, и поехал в автосервис. Он приехал туда в полдень. Он хотел пообедать, потом вернуться и забрать машину, но ремонт оказался очень небольшим, и машину вернули ему через несколько минут.

— Ого, семнадцатилетний парень, машина и пять часов свободного времени! Это взрывоопасная комбинация! — воскликнул Артур.

— Точно так. Арун поехал кататься по городу и заметил афишу кинотеатра с рекламой двухсерийного фильма. Он пошел в кино и так увлекся, что забыл о времени до самого конца сеанса. Он взглянул на часы только после того, как кончились титры. Часы показывали 18.05. Он побежал к машине и погнал ее к зданию, где проводилось совещание. Когда он подъехал, он увидел отца, стоявшего у подъезда. Он выскочил из машины и стал извиняться за опоздание.

«Сын, что случилось? — спросил его отец. Я так беспокоился о тебе. Что случилось?»

«Это все из-за этих тупых механиков, отец. Они никак не могли понять, в чем причина неисправности, и закончили ремонт только сейчас. Я сразу поехал сюда».



### 3. Упражнение по сопротивлению мармеладу

— Отец Аруна молчал. Он не сказал сыну, что сам позвонил в автосервис в полшестого и узнал, что машина была готова в полдень. Он знал, что сын ему лжет. Как ты думаешь, Артур, что он сделал дальше?

— Ну, наверное, как следует накостылял ему?

— Нет, хотя первая моя мысль была такой же.

— Запретил пользоваться своей машиной?

— Нет.

— Запретил неделю выходить из дома?

— Нет.

— Ну хорошо, я сдаюсь. Что же он сделал?

— Отец протянул Аруну ключи от машины и сказал: «Сын, поезжай домой на машине. А мне придется пройтись пешком...»

— Что? — обернулся Артур.

— Именно этот вопрос задал Арун своему отцу. До дома было пятнадцать километров. Но послушай, что сказал ему отец: «Сын, если за семнадцать лет я не смог добиться, чтобы ты доверял мне, то, наверное, я очень



плохой отец. Мне надо пройтись домой пешком, чтобы помедитировать о том, как я могу стать более хорошим отцом. Кроме того, я должен попросить у тебя прощения за то, что я плохой отец».

— Вы шутите? Он это сказал на самом деле? Или он просто хотел вызвать в сыне чувство вины?

— Отец пошел пешком. Арун сел в машину и медленно поехал возле отца, умоляя его сесть в машину. Отец отказывался и продолжал идти, говоря: «Нет, сын, поезжай домой». Арун проехал возле отца весь обратный путь, снова и снова прося его сесть в машину. Отец каждый раз отказывался. Они добрались до дома почти через пять часов, около полуночи.

— Поразительно... И что было дальше?

— Ничего. Отец вошел в дом и лег спать. Я спросил Аруна, какой же урок он извлек из этой невероятной истории, и он мне ответил: «С этого момента я никому и никогда не лгал».

— Да, мистер Т, это впечатляет.

— Правда, Артур? Я извлек из этой истории еще несколько важных уроков.



### 3. Упражнение по сопротивлению мармеладу

— Каких?

— Я расскажу. Но сначала ты скажи мне, чему научился ты. И, кстати, как ты думаешь, эта история как-то связана с теорией мармелада?

Следующие несколько минут Артур вел машину молча, что было совсем не похоже на него. Он заговорил, когда они почти подъехали к месту назначения:

— Легким решением проблемы были бы крик, угроза, удар — то есть наказание ребенка. Если бы я был отцом, я бы выбрал что-нибудь из этого. Для меня это было бы «немедленным вознаграждением». Но с точки зрения воспитания ребенка это было бы поедание мармелада. Отец выпускает пар, сын кается... и оба забывают об этом на следующий день. Но можно представить, что поход в кино — это не самое худшее, что сын мог бы сделать, имея в своем распоряжении машину на целый день. Если бы отец избил бы его за то, что он опоздал и соврал, сын бы понял, что его наказали. Он мог бы сожалеть, возмущаться, бояться, но отнесся бы к этому как к очередной передыжке, в которую подростки попадают каждый день. Но поскольку его отец отложил свое «воз-



награждение» — я, кстати, даже представить себе не могу, какое для этого нужно самообладание, — он оказал на своего сына громадное влияние. Не так ли, мистер Т?

— Может быть, и так. Я считаю, это история о том, сколько силы воли нужно, чтобы удержаться от мармелада, и в то же время — какое воздействие мы можем оказать, если избежим искушения тянуться за немедленным вознаграждением, а сфокусируемся на долговременных результатах.

— А что еще вы поняли, мистер Т?

— То, что мы не можем контролировать других людей и большинство происходящих с нами событий. Мы можем контролировать только наше поведение. А уже наше поведение может оказывать колоссальное влияние на поведение других людей. Наша реакция на событие важнее, чем событие само по себе. Когда мы являемся образцом или примером подражания, мы оказываем на других людей огромное влияние. У нас появляется сила убеждения. А это — очень мощное орудие успеха.

— Расскажите об этом подробнее, пожалуйста.



### 3. Упражнение по сопротивлению мармелладу

— Понимаешь, Артур, раньше или позже каждый успешный человек понимает, что получить от других людей то, что он хочет, можно только тогда, когда они сами хотят ему помочь. Есть шесть способов заставить людей что-то сделать: закон, деньги, физическая сила, эмоциональное давление, красота или убеждение. Из всех этих способов самым мощным является убеждение. Оно поднимает тебя на следующий уровень. Отец Аруна Ганди убедил его быть честным на всю оставшуюся жизнь. Я убедил президента латиноамериканской корпорации подписать контракт на десять миллионов долларов и, как надеюсь, убедил нашего директора по продажам прекратить есть мармелад.

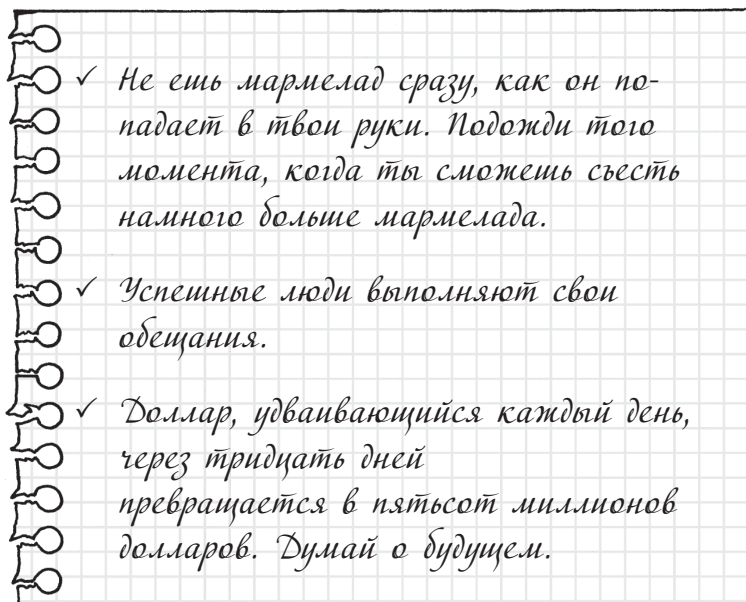
— Классно, мистер Т. Мы почти подъехали. Вы уж меня извините, но мне даже хочется, чтобы здесь была пробка, чтобы вы могли рассказать побольше. Я тут завел себе блокнот, чтобы делать заметки. Не во время движения, конечно, а дома. Вы могли бы помочь мне кратко сформулировать то, о чем мы говорили сегодня?

— Конечно. Запиши примерно так: успешные люди хотят делать то, что другие не хотят делать. Это суть моей философии, и я обещаю, что завтра расскажу по меньшей мере одну историю, чтобы ее проиллюстрировать.



\*\*\*

Когда Артур вернулся в свою комнату, его взгляд упал на два куска мармелада, лежащих на тумбочке. Он улыбнулся, потому что, несмотря на голод, он не собирался их есть. Он задумался о том, сколько мармелада он сможет собрать, каждый день удваивая его количество. Потом он взял блокнот и записал то, чему научился за день:



## 3. Упражнение по сопротивлению мармеладу

- ✓ Чтобы получить от людей то, что ты хочешь, необходимо пробудить в них доверие и желание помочь тебе.
- ✓ Лучший способ добиться, чтобы люди что-то для тебя сделали, — это убедить их.
- ✓ Успешные люди хотят делать то, что другие люди не хотят делать.



## 4. Что хотят делать успешные люди

— **И**так, мистер Т, — начал Артур без предисловий, — когда Джонатан сел на свое обычное место в «линкольне», — приведите мне, пожалуйста, несколько примеров того, что успешные люди хотят делать то, чего неуспешные люди делать не хотят.

— Доброе утро, Артур.

— Ой, доброе утро, мистер Т. Я вовсе не хотел показаться невежливым. Просто я жутко хочу услышать про то, что нужно сделать, чтобы быть успешным.

— Я рад слышать это. Забудем. Думаю, пока мы доедем до города, я смогу привести два таких примера.

— Спасибо, мистер Т.



4. Что хотят делать успешные люди

— Ты знаешь, кто такой Ларри Бёрд?

— Кто же не знает Ларри Бёрда — великого баскетболиста из «Бостон Селтикс»?

— А ты знаешь, что даже на пике своей карьеры, даже перед матчами с самыми слабыми командами он приезжал на арену за несколько часов до начала матча и проводил на ней один тщательно проработанный ритуал?

— Какой такой ритуал?

— Он брал мяч и, медленно ведя его по площадке, проходил ее всю — вдоль и поперек, смотря все время вниз. Как ты думаешь, зачем он это делал? Он простукивал мячом каждый сантиметр — каждый сантиметр, Артур! — площадки, чтобы обнаружить на ее поверхности самые мельчайшие дефекты и неровности. Он хотел быть уверенным, что в любой момент матча после каждого удара по площадке мяч вернется точно в его руку, а не мимо его руки и не в чужие руки.

— Перед каждым матчем? Каждый сантиметр каждой площадки? Невероятно!

— Ты тоже так думаешь? Выглядит невероятно, что человек, зарабатывающий миллионы долларов в год, часами



ходит по площадке и стучит по ней мячом. При этом он как раз и делает то, что никто другой не делает. Секрет его успеха в том, что он делал то, что другие не делали. У Ларри Бёрда не было ни одного навыка, который был бы лучше, чем у других игроков NBA, за исключением одного — выдающейся надежности бросков. Как прыгун он находился в середине третьей сотни игроков лиги, как бегун — в середине второй сотни. Он не был лидером ни по одному из показателей. Однако он считается одним из лучших игроков за всю историю баскетбола. То есть он, — продолжил Джонатан, — работал напряженнее — и умнее — всех остальных и достиг такого успеха, которого не достигали многие, более одаренные от природы игроки. Говорят, что он каждый день делал не меньше трехсот штрафных бросков.

— И вы говорите, он делал это даже тогда, когда был на вершине славы? В то время, когда он мог сидеть на диване и есть мармелад мешками? Он мог бы играть не напрягаясь, но он этого не делал.

— Точно так. Он относился к каждой игре как к самой первой, использовал любую возможность для тренировки — даже когда соперник был такой, что победить его можно было «одной левой».



#### 4. Что хотят делать успешные люди

— Впечатляет. Ну хорошо, а какой второй пример, мистер Т?

— Тоже из области спорта. Помнится, я видел на тебе бейсболку «Нью-Йорк Янкиз». Ты за них болеешь?

— Я хожу на их игры каждый раз, когда представляется возможность.

— Тогда тебе, наверное, известен кетчер\* Хорхе Посада? Артур кивнул.

— Когда Хорхе был подростком, его отец Хорхе Льюис спросил его, хочет ли тот играть в ведущих бейсбольных лигах. Хорхе Льюис играл за олимпийскую сборную Кубы, а потом был тренером и селекционером «Колорадо Рокиз», так что он знает про бейсбол все.

«Да, отец, я хочу стать профессиональным бейсболистом и играть в командах ведущих лиг», — ответил Хорхе-младший.

«Хорошо, сын. Тогда с завтрашнего дня ты станешь кетчером».

---

\* Кетчер — один из ключевых игроков в бейсболе. Подробнее о терминах и правилах игры можно узнать, например, здесь: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Бейсбол>. *Прим. ред.*



«Отец, я же игрок второй базы!» — запротестовал сын. Ему очень нравилась эта игровая позиция, и он долго упрашивал отца сохранить ее за ним, но отец был неумолим.

«Если ты хочешь когда-нибудь стать профессионалом одной из главных лиг, ты должен играть на позиции кетчера. Я знаю, что говорю».

— Хорхе пришлось с этим смириться, и на следующий день он стал кетчером. Но тренеру команды, за которую Хорхе играл тогда, лишние кетчеры были не нужны, и он отчислил Хорхе из команды. Ему пришлось искать другую команду. Ему с трудом удалось найти команду, которая согласилась его взять в качестве запасного. Через несколько месяцев, когда основной кетчер получил травму, Хорхе вышел на поле. Он отыграл не очень хорошо, но проявил некоторые задатки, и тренер сказал, что с ним будут заниматься, чтобы развить их.

На следующий день после этой игры Хорхе Льюис спросил сына, хочет ли он по-прежнему стать профессионалом, и сын сказал, что хочет.

«Хорошо, тогда с завтрашнего дня ты будешь отбивать мяч битой с левой руки».



#### 4. Что хотят делать успешные люди

Хорхе-младший снова стал спорить: «Отец, я же правша!»

«Если ты хочешь достичь вершин, ты должен стать кетчером, который в нападении на позиции бьющего может отбивать мяч с обеих рук».

Хорхе опять пришлось согласиться. Он начал отбивать с левой руки и смог попасть по мячу только после шестнадцати промахов (как он сам потом говорил — его отец называл цифру в двадцать три промаха).

В сезоне 1998 года Хорхе отбил девятнадцать хоум-ранов\*, из них семнадцать — ударами с левой руки. В 2000 году он отбил хоум-раны с обеих рук в одном матче. В том же году от отбил двадцать восемь хоум-ранов за сезон, а также сделал хоум-ран в матче Всех звезд, став пятым игроком, сумевшим это сделать. В 2003 году он снова отбил хоум-ран в матче Всех звезд и подписал контракт на пятьдесят один миллион долларов. За сезон 2003 года он отбил тридцать хоум-ранов, повторив рекорд лиги для бьющего кетчера.

---

\* Хоум-ран — удар, при котором мяч вылетает за пределы поля.  
Прим. ред.



— Кажется, я знаю почему, — сказал Артур. — Потому, что он делал то, что неуспешные игроки не хотят делать?

— Именно так. Он стал кетчером тогда, когда думал, что его специализация — это игрок второй базы. Он научился отбивать левой рукой, хотя был правшой. Чтобы стать успешным, он чем-то жертвовал, чего неуспешные люди делать не хотят.

— Большое спасибо, мистер Т, за рассказ. Я по-прежнему думаю, как бы применить все это в своей жизни. Но у меня есть одно опасение. В этом самом мармеладном эксперименте вам и другим детям было от четырех до шести лет, и то, съедали они мармелад или нет, как потом выяснилось, было признаком их будущей успешности. А как же обстоит дело с детьми — ну и взрослыми вроде меня, — которые оказались поедателями мармелада? Можем ли мы стать успешными людьми или мы на всю жизнь приговорены съесть любой кусочек мармелада, как только он попадает к нам в руки?

— Если бы я так думал, Артур, я бы не стал рассказывать тебе все эти истории. Конечно, сопротивляться мармеладу легче тем взрослым, кто умел это делать



#### 4. Что хотят делать успешные люди

ребенком и постоянно практиковался в этом во взрослой жизни. Точно так же научиться бить по мячу с обеих рук легче тем, у кого руки развиты одинаково (таких людей называют «амбидекстры»), чем тем, кто родился правой или левой. На самом деле успех зависит не от твоего прошлого или нынешних обстоятельств, а от твоего желания делать то, что требуется для достижения успеха, и день, когда ты начнешь действовать, чтобы реализовать это желание, станет твоим первым шагом к успеху. Ключевое слово во всем этом — слово «сейчас».

— Это хорошие новости, мистер Т. Мой будущий успех определяется не прошлым, а тем, что я хочу сделать сегодня, сейчас.

— Да, Артур. Ты должен задать себе только один вопрос: «Что я хочу сделать сегодня, чтобы стать успешным завтра?»

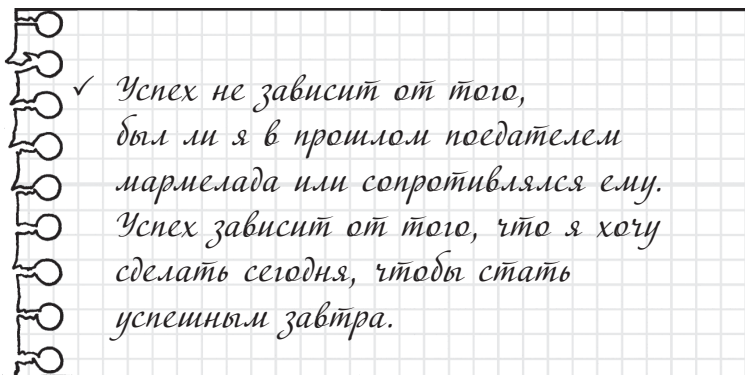
— Мне надо о многом подумать, мистер Т. Вы ведь завтра улетаете в Буэнос-Айрес?

— Да, и вернусь через пять дней. Надеюсь, тебе хватит этого времени на размышления?



\*\*\*

Этим вечером Артур записал в своем блокноте:



Артур бросил взгляд на четыре куска мармелада, лежащих на тумбочке. Сегодня он смог бы съесть уже восемь кусков. К моменту возвращения мистера Т, если он не будет их есть, у него окажется... восемь, шестнадцать, тридцать два, шестьдесят четыре, сто двадцать восемь... сто двадцать восемь кусков мармелада! Наверное, надо будет купить еще несколько пакетов мармелада, чтобы накопить такое количество.

Артур достал свой бумажник. Пересчитав деньги, он удивился. Накануне зарплаты у него имелось почти 200 долларов. Как так получилось? Уже много



#### 4. Что хотят делать успешные люди

лет перед зарплатой он мог найти в бумажнике максимум десятку или двадцатку, а иногда — всего лишь несколько монет. Вопрос, куда деваются деньги, занимал его уже давно, но ответа он пока так и не нашел. Теперь к этой загадке прибавилась еще одна — почему на этот раз деньги никуда не «девались».


Он решил, что эти вопросы требуют разрешения. Он пододвинул к себе свой блокнот и начал составлять список:



За всю неделю Артур не пропустил ни одного обеда и ужина, приготовленного Эсперанцей. Дома он проводил больше — намного больше — времени. Целых пять лет у него была работа, режим которой предусматривал три бесплатных (и весьма качественных, почти гурманских) трапезы в день, но при этом он ухитрялся в среднем два раза в день питаться в фастфуде. Если бы он сберегал 70 долларов каждую неделю, питаясь дома,

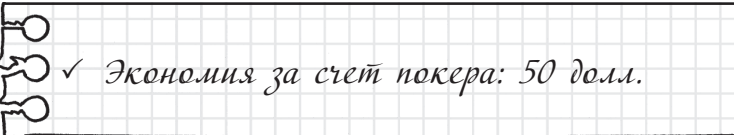


он сэкономил бы 3640 долларов в год! Такой суммы у него не было на руках с того момента, когда он делал свой первый взнос за свой шикарный «корвет».



✓ Экономия за счет баров: 50 долл.

Артур не относился к числу любителей крупно заложить за воротник, но имел обыкновение один-два раза в неделю зайти в клуб. Пара стаканов и чаевые обходились ему долларов в 20, кроме того, он всегда покупал выпивку еще для кого-нибудь — для приятеля или какой-нибудь красотки. На этой неделе он был настолько занят размышлениями о мармеладе, что забыл про бар и сэкономил 50 долларов безо всяких усилий. Если бы он делал это каждую неделю, у него бы к концу года скопилось 2600 долларов.



✓ Экономия за счет покера: 50 долл.



#### 4. Что хотят делать успешные люди

В четверг Артур так увлекся поисками информации о мармеладном эксперименте в Интернете на компьютере мистера Т, что совершенно забыл об игре. Артур был неплохим игроком в покер — по крайней мере, он не проигрывал крупных сумм, как это случалось с некоторыми его партнерами, — но он лгал самому себе, когда убеждал себя, что всегда выигрывает. Садясь за стол с сотней долларов, он иногда уходил с двумя сотнями, а иногда — с пустыми карманами. В среднем его игра приносила ему убытков на 50 долларов в неделю.

\*\*\*

Итак, за эту неделю Артур сэкономил 70 долларов на питании и по 50 — на выпивке и игре. В сумме это давало 170, и, насколько Артур помнил, в конце прошлой недели у него оставалось 30. Самым большим расходом на этой неделе были 1 доллар 77 центов за пакет мармелада.

А что если бы он сэкономил все эти деньги каждую неделю? Насколько это было возможно? Определенно возможно — он ведь только что это сделал. Но насколько реалистично экономить так каждую неделю?



Например, всегда питаться дома — это вполне реалистично. Даже если он пропустит время, кухня всегда для него открыта. За пару минут можно что-нибудь разогреть или сделать большой сэндвич. Какой смысл тратить несколько десятков минут на питание в фастфуде, когда дома его всегда ждет отличная еда?

То есть сэкономить 70 долларов в неделю и 3640 в год — вполне реалистично.

Так, а что насчет пятидесяти долларов на выпивку? Конечно, зайти в бар время от времени можно, но если ходить туда реже, позволить своим друзьям платить за себя и прекратить эти наивные попытки произвести впечатление на дам, заказывая для них коктейли, он легко сможет сэкономить 30 долларов в неделю, которые за год сложатся в 1560.

Теперь покер. Артуру нравилась игра, для него это была большая отдушина и развлечение. Совсем отказываться от нее не хотелось. Но что если ходить играть в два раза реже? Тогда за год он сэкономит 1300 долларов.

Итак, можно суммировать.



## 4. Что хотят делать успешные люди

Экономия на питании:	3640 долларов в год
Экономия на барах:	1560 долларов в год
Экономия на покере:	1300 долларов в год
Итого:	6500 долларов в год

Артур увлекся вычислениями и решил проделать еще одно, прежде чем отложить блокнот. Он пересчитал мармелад в купленном им пакете. Там оказалось 66 кусков. При цене 1,77 за пакет на сэкономленные за год деньги он мог бы купить 3672 пакета мармелада, то есть 242 352 куска!

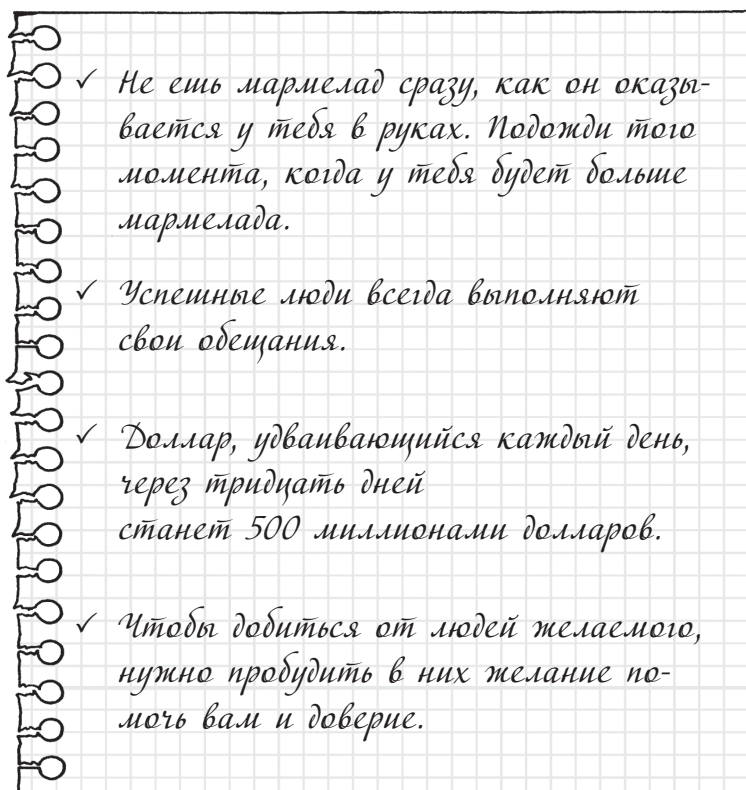
Голову Артура переполнили размышления, когда он ложился спать, и самой главной мыслью были уверения мистера Т в том, что Артур вовсе не приговорен к жизни неуспешного человека. Как он это сказал?

✓ *Успех не зависит от твоего прошлого или настоящего. Успех начинается тогда, когда ты начинаешь хотеть делать то, что неуспешные люди не хотят делать.*

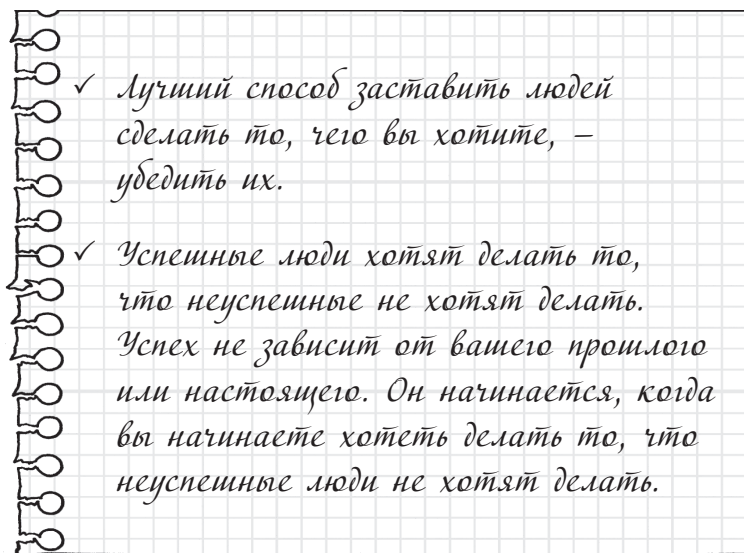


\*\*\*

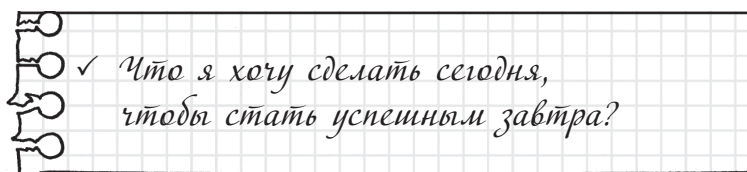
На следующий день Артур съездил в ближайший канцелярский магазин и купил белую пластиковую доску и несколько маркеров. Эту доску он повесил у себя в комнате и написал на ней то, что узнал на прошедшей неделе:



## 4. Что хотят делать успешные люди



Ниже он записал вопрос:



и несколько ответов на него:



- ✓ Питаться дома.
- ✓ Тратить меньше денег в баре.
- ✓ Играть в покер два раза в месяц, а не каждую неделю.
- ✓ Думать о долгосрочной перспективе.



## 5.

# Преумножение мармелада

## *Соблюдение правила тридцати секунд*

Артур возглавлял очередь лимузинов у выхода из аэропорта, когда Джонатан Терпеливинг прилетел из Буэнос-Айреса. Он выскочил из машины, чтобы забрать багаж своего шефа.

— Добро пожаловать домой, мистер Т! Как прошла поездка? Аргентинцы вас не очень обижали? Удалось вам потанцевать танго?

— Привет, Артур. В Буэнос-Айресе все замечательно, спасибо, что спросил. Попрактиковаться в танцах на этот раз у меня не получилось. Ты знаешь, аргентинцы сейчас переживают трудные времена. Оказывается, принцип мармелада применим не только к людям, но и к целым странам.



— Как это, мистер Т?

— Понимаешь, Аргентина является одной из самых богатых стран с точки зрения природных ресурсов. При этом сейчас страна находится практически на грани банкротства. А ведь много лет назад она имела восьмую по величине экономику в мире. Сейчас они в плохой форме. Конечно, не в такой, как Куба или Гаити, но в очень плохой.

— Почему так произошло?

— Это сложный вопрос. Можно сказать, что для этого есть много причин. Первая — это коррупция в правительстве (правда, они только что избрали президента, который обещает с этим бороться). Вторая — плохое планирование. Третья — отсутствие стимулов у людей (которые к тому же еще и жалуются, что их лидеры их «демотивируют»). Но, наверное, самая главная — это то, что они тратили больше, чем производили, а это ясный случай слишком раннего поедания мармелада. Вот посмотри, например, на Японию, Сингапур, Малайзию или Южную Корею. Их экономическое развитие происходит намного быстрее, чем у многих стран Латинской Америки.



## 5. Умножение мармелада

— А в чем причина этого?

— Причина все та же — они не едят мармелад, как только он попадает к ним в руки. Поэтому у них много мармелада. Ты знаешь, Артур, что у меня кубинские корни и я весьма симпатизирую латиноамериканцам. Это очень хорошие люди, и у них есть все ресурсы для того, чтобы быть успешными. В их руках сейчас сконцентрировано около тридцати пяти процентов всех мировых ресурсов, и в то же время их производство составляет всего девять процентов от мирового. Это надо менять. Одной из целей моей жизни я считаю оказание им помощи в развитии и достижении успеха. В частности, интернет может оказать большую помощь Латинской Америке в преодолении тяжелых времен. За исключением Кубы, где обычным людям запрещено пользоваться интернетом, использование Сети в Латинской Америке бурно растет.

— Мистер Т, вы гений, — сказал Артур.

— Вовсе нет, Артур. Это просто здравый смысл и внимательное чтение.

— Можно мне задать еще один вопрос? Являются ли жители Азии более умными, чем латиноамериканцы?



— В целом, наверное, нет. И там и там есть очень умные люди. Я думаю, что дело скорее в культурных особенностях.

— Я так думаю, мистер Т, что разница между этими культурами — это разница между поедателями мармелада и теми, кто сопротивляется мармеладу?

— Молодец, Артур, ты схватываешь на лету.

— Спасибо, мистер Т. Кстати, вы помните, что когда-то давно разрешили мне пользоваться вашим компьютером?

— Конечно, помню, а почему ты об этом спрашиваешь?

— Пока вы были в отъезде, я на нем работал. А сейчас спросил, потому что не был уверен, осталось ли ваше предложение действительным через столько времени.

— Насколько я припоминаю, я сказал тебе, что ты можешь пользоваться моим компьютером всегда, когда меня нет дома, при условии, что ты будешь относиться к этому ответственно. Так?

— Да, мистер Т.

— Ты не использовал его для поисков порнографии?



## 5. Умножение мармелада

— Нет, мистер Т.

— Для азартных игр?

— Нет.

— Заказа товаров по фальшивым кредиткам?

— Да что вы, мистер Т!

— Тогда я могу считать, что ты использовал его ответственно, как мы и договаривались. Так что ты можешь продолжать им пользоваться на тех же условиях.

— Спасибо, мистер Т! Ааа... вы не хотите спросить меня, для чего я его использовал?

— Нет, Артур. Я тебе доверяю, думаю, ты сам мне скажешь, если захочешь. Меня радует уже то, что ты проявил интерес к информационным технологиям.

— Я нашел много интересного.

— У тебя есть вопросы ко мне? Перед моей поездкой ты спрашивал о способностях людей сопротивляться мармеладу. У тебя остались вопросы на эту тему?

— Я бы хотел, чтобы вы рассказали еще что-нибудь воодушевляющее.



— Я рассказывал тебе о том, как мой отец учился в Стэнфорде — именно благодаря этому я оказался вовлеченным в мармеладный эксперимент, — но я никогда не говорил тебе, чем закончилось его обучение и что это для него значило — получить диплом. Живя на Кубе, он был успешным журналистом, автором семнадцати книг и при этом — открытым оппонентом Фиделя Кастро.

Когда он был вынужден покинуть Кубу, у него в кармане не было ни гроша. Его жена — моя мать — была беременна мной. Приехав в Америку, он брался за любую работу, какую только мог найти. При этом он откладывал деньги с любого заработка, каким бы малым он ни был. Поняв, что не сможет продолжить карьеру журналиста, он решил сменить профессию. Он стал рассылать заявления в разные университеты и в конце концов получил стипендию в одном из лучших — Стэнфорде. Ему пришлось продолжать работать, чтобы иметь возможность учиться, но он не сдавался.

Он передал мне свои принципы. Он настоял, чтобы я открыл сберегательный счет, когда в тринадцать лет я стал подрабатывать разноской газет. Он также на-



## 5. Умножение мармелада

стоял, чтобы я подавал заявления в лучшие университеты, что я и сделал. Я получил степени бакалавра и МВА в Колумбийском университете.

Получить хорошую работу, имея диплом МВА Колумбийского университета, — дело нехитрое. Сразу после выпуска меня пригласили работать в Херох, и я стал неплохо зарабатывать. Помня о том, что мой отец всегда откладывал деньги с любых заработков, даже тогда, когда не хватало на еду, я решил откладывать 10 процентов с любых доходов. Я также присоединился к пенсионной программе своей компании, как многие другие крупные корпорации, Херох удваивает пенсионные взносы своих работников. Работа меня увлекала, я двигался по карьерной лестнице, чувствовал себя комфортно и считал, что добился умеренного успеха.

Однажды я услышал про одну интернет-компанию, у которой были большие перспективы, но и большие проблемы. Мне пришлось принимать решение: остаться в Херох и продолжить движение по длинному и долгому пути наверх, либо рискнуть в надежде на большой успех. К счастью, у меня в Херох были друзья, которые решили уйти вместе со мной. Мы купили Expert Publishing и выстроили компанию, которая



смогла отреагировать на огромную потребность рынка в веб-дизайне и интернет-маркетинге. Затем на основе моего опыта обучения руководителей и продавцов в Хехох мы расширили нашу деятельность, предложив обучающие курсы, доступные через Интернет.

Главная мысль, ради которой я тебе об этом рассказываю, Артур, — это то, что сделать все это с E-xpert Publishing могла масса людей. В мире есть, наверное, сотни тысяч менеджеров по корпоративному обучению, которые могли бы применить свои навыки обучения в Интернете.

— Но никто из них этого не сделал, мистер Т.

— Да, мы были первыми, Артур, но после того, как мы это сделали, появились многие, кто хотели бы это повторить.

— Как же вам удастся оставаться впереди, мистер Т?

— Артур, я хочу показать тебе одну вещь, которую отец дал мне, когда я был еще ребенком.

Джонатан достал свой бумажник и вынул из него сложенный в несколько раз кусок бумаги. Он развернул его и прочитал:



## 5. Умножение мармелада

Где-то в Африке каждое утро просыпается антилопа.

Она знает, что ей надо бежать быстрее самого быстрого льва из соседнего прайда, иначе ее съедят.

Где-то в Африке каждое утро просыпается лев.

Он знает, что ему надо бежать быстрее самой медленной антилопы в соседнем стаде, иначе он умрет от голода.

Неважно, кто вы — антилопа или лев.

Важно, чтобы, когда взойдет солнце, вы уже бежали изо всех сил.

— Ничего себе, мистер Т...

— Да, Артур, именно поэтому я ношу с собой эту бумажку тридцать лет. Именно поэтому мы готовы каждый день бежать быстрее любых наших конкурентов и оставаться на передовой рынка.

— А что еще сделало вас успешным, мистер Т?



— Что еще? Еще — неукоснительное соблюдение правила тридцати секунд. Любой человек, усвоивший и применяющий на практике это правило, будет более успешным, чем любые другие люди, даже если они более талантливы, умны или красивы.

— Что же это за правило такое, мистер Т?

— Вне зависимости от того, чем ты зарабатываешь на жизнь, основа твоего успеха — это взаимоотношения с людьми. А люди решают, сто́ит ли иметь дело с тобой, за первые тридцать секунд общения. И за это время ты должен им понравиться.

— То есть надо либо произвести хорошее впечатление, либо убираться восвояси?

— Можно и так сказать. Если люди решат, что ты им нравишься, они начнут воспринимать все, что с тобой связано, в выгодном для тебя свете. Ты прыгаешь от радости? Те, кому ты уже нравишься, назовут это энтузиазмом. Те, кому ты уже не нравишься, сочтут это признаком идиотизма. Интервьюер, которому ты понравился, будет считать твои хорошие манеры признаком деликатности и тактичности, а тот, кому ты не понравился, будет считать их признаком



## 5. Умножение мармелада

слабости и манерности. Если ты нравишься своему менеджеру, твоя уверенность в себе будет считаться положительной чертой сильного характера. Если ты ему не нравишься, точно такая же уверенность в себе будет считаться признаком самонадеянности и высокомерия.

— И это все будет основано на первом впечатлении?

— Да. Гениальность одного человека — это тупость другого. Все зависит только от того, как мы отражаемся в воображении других людей. Захвати их воображение — и ты захватишь их сердце. Правило тридцати секунд — это строгое требование бизнеса, но такое требование, которым ты останешься доволен. Выполняй его, и оно будет служить тебе.

— Спасибо, мистер Т. Разговаривая с вами, начинаешь на многое смотреть по-новому.

— Некоторые эксперты установили, что двадцать процентов финансового успеха основаны на навыках человека, его талантах и знаниях. А восемьдесят процентов основаны на навыках общения с людьми, на способности устанавливать с ними связи и завоевывать их доверие и уважение. Когда ты проходишь



собеседование при приеме на работу, добиваешься повышения, продаешь продукт, то чем лучше ты общаешься с другими людьми, тем больше у тебя шансов получить от них то, что ты хочешь.

— Теперь мне понятно, мистер Т, почему у меня часто так получается, что некоторые люди говорят, будто они умные и знающие, а я им не верю. Это происходит из-за того, что они ведут себя грубо, недоброжелательно, невежливо. И часто бывает наоборот — не задав человеку ни одного вопроса, я верю, что с ним есть о чем поговорить.

— Потому что он тебе нравится?

— Да, поэтому! И сколько бы нам ни твердили, что нельзя судить о людях по первому впечатлению, а о книгах — по обложке, я думаю, что мы это делаем постоянно.

— Конечно, мы так делаем, и будет мудрым просто признать этот факт. Теперь, когда до дома осталось совсем немного, я хочу преподать тебе еще один пример того, почему я верю в то, что любой человек, вне



## 5. Умножение мармелада

зависимости от его прошлых и нынешних обстоятельств или поведения, может стать успешным.

— Я весь внимание, мистер Т.

— Был один торговец газетами, который начинал с того, что продавал их на железнодорожных станциях в окрестностях Каракаса. Продавец газет в Венесуэле — совсем не гламурная или высокооплачиваемая позиция, правда? Так вот, это человек — его фамилия была Де Армас, если ты захочешь найти информацию в онлайн, — недавно продал свою издательскую империю испанской корпорации за несколько сотен миллионов долларов. Можешь себе представить такое, Артур? Он был беднейшим из бедных, а стал богатейшим из богатых. И он, как ты можешь догадаться, не ел мармелад. Он откладывал некоторую часть от любых своих доходов, даже когда они имели форму медных денег. Накопив денег, он купил первый газетный стенд, затем другой, третий, и так далее.

— Я просил рассказать что-то воодушевляющее, и вы это выполнили с блеском. Огромное спасибо.



— Я рад, что могу тебе помочь.

— Если следующие несколько часов я вам буду не нужен, я бы хотел съездить в город — мне надо в несколько мест.

— У меня не запланировано никаких поездок. Так что до завтра, до утра.

\*\*\*

Артур высадил Джонатана Терпеливинга и поехал в банк. Там он открыл сберегательный счет и положил на него 350 долларов — деньги, скопившиеся у него за последние две недели. До следующей зарплаты оставалась пара дней, но с оставшимися 50 долларами Артур мог их пережить без проблем. Затем он поехал в библиотеку, где его ждала заказанная ранее книга «Как уцелеть среди пираний» (How to Survive Among Piranhas). Артур верил словам мистера Т, что надо постоянно читать мотивирующие книги, слушать мотивирующие диски и смотреть мотивирующие видео. Поэтому он запланировал на предстоящий уик-энд почитать что-нибудь мотивирующее. Также он запланировал сходить в бар и что-нибудь выпить — но не больше одной рюмки, даже если



## 5. Умножение мармелада

будет платить кто-то из друзей. А еще он собирался улучшить момент, когда компьютер мистера Т будет свободен, чтобы собрать больше информации об университетах и карьере.

\* \* \*

Когда Артур уехал, Джонатан Терпеливинг задумался о возникшем у его шофера интересе к компьютерам. Он решил, что может просто отдать ему один из своих старых ноутбуков. В поместье работала сеть Wi-Fi, так что Артур мог выходить в Интернет откуда угодно. Чтобы не откладывать это на завтра, Джонатан решил сам отнести компьютер во флигель Артура, тем более что ему хотелось сделать это до приезда шофера, чтобы получился настоящий сюрприз.

Но с сюрпризом столкнулся в первую очередь сам Джонатан, когда вошел во флигель и увидел, какие изменения там произошли: белая доска, на которой были написаны его же слова, и мармелад на тумбочке. Мармелад был расставлен двенадцатью стопками по десять штук и еще восемь лежали рядом. Джонатан быстро их пересчитал, и понял, что Артур удваивал мармелад в течение семи дней. Босс улыбнулся



и решил на досуге прикинуть, на какой день флигель будет наполнен мармеладом до верха.

Потом он развернулся и, стараясь ничего не трогать, вышел из комнаты, унося ноутбук с собой. Он решил, что будет лучше, если Артур не будет знать, что он видел в его комнате. А ноутбук ему может отнести кто-нибудь другой попозже.



## 6. Мармеладный тип мышления

### *Выгоды отложенного вознаграждения*

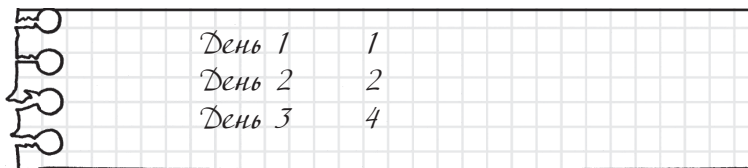
Через неделю у Артура появилось новое занятие — возвращать мармелад в супермаркеты. Его домашний эксперимент по удвоению этого продукта оказался слишком масштабным для его комнаты и слишком дорогим. Через четырнадцать дней в его комнате было 8200 кусков мармелада. К счастью, в какой-то момент он догадался не открывать пакеты, так что теперь мог вернуть более сотни из 125 купленных.

Хотя он чувствовал себя немного по-дурацки, ездя от одного магазина к другому в лимузине, багажник которого был забит мармеладом, и выслушивая ехидные замечания продавцов, он также и ощущал некоторую гордость за себя.



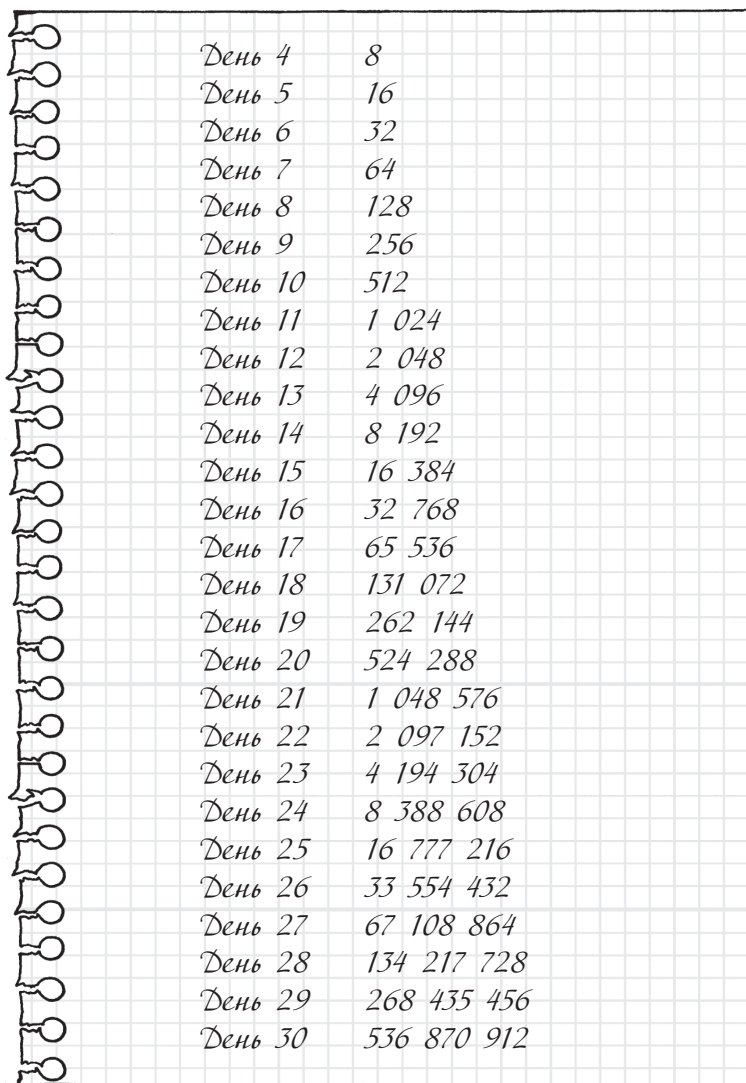
- Он не съел ни одного куска мармелада.
- Он сумел провести эксперимент в течение четырнадцати дней.
- Он потратил на мармелад 225 долларов, но, поскольку он большинство пакетов не открывал и сохранил чеки, он сумел вернуть почти 200 долларов. Эти 200 долларов он отвез в банк, и это был его третий за семь дней взнос на сберегательный счет.

Вообще-то Артур был полон решимости провести эксперимент по удваиванию мармелада до конца — все тридцать дней, но когда ему принесли от мистера Т ноутбук, он обнаружил менее затратный способ его выполнения. Вставив в документ одну картинку с мармеладом, он при помощи функций «копировать-вставить» смог наблюдать за ростом его количества — в пределах размеров монитора, конечно. Кроме того, он сделал и таблицу просто с цифрами:



День 1	1
День 2	2
День 3	4





День 4	8
День 5	16
День 6	32
День 7	64
День 8	128
День 9	256
День 10	512
День 11	1 024
День 12	2 048
День 13	4 096
День 14	8 192
День 15	16 384
День 16	32 768
День 17	65 536
День 18	131 072
День 19	262 144
День 20	524 288
День 21	1 048 576
День 22	2 097 152
День 23	4 194 304
День 24	8 388 608
День 25	16 777 216
День 26	33 554 432
День 27	67 108 864
День 28	134 217 728
День 29	268 435 456
День 30	536 870 912



Артур также начал классифицировать знакомых людей как поедателей мармелада или сопротивляющихся мармеладу. Эта классификация пролила свет на очень многое, и Артур обнаружил, что его симпатии начали смещаться в сторону тех, кто сопротивляется поеданию мармелада.

Например, его друг Порфирио был известным ловеласом, у него каждую неделю появлялась новая «мармеладинка». Артур давно уже завидовал Порфирио — ни у кого из его знакомых не было столько подружек, но теперь он подумал, что предпочел бы одну замечательную женщину дюжине случайных партнерш. Но как найти эту замечательную женщину, не меняя своего поведения? Он не мог тратить столько времени, сколько требуется для установления серьезных отношений, одновременно встречаясь со многими женщинами. Нельзя накопить мармелад, который уже съеден.

Еще он думал о своем приятеле Николасе. Женщины его просто обожали и непрерывно приглашали на свидания. Но тот отвергал большинство из них, и такое поведение Артур раньше считал какой-то формой сумасшествия. А сейчас? Николас последние два года жил с одной женщиной — умной и привлекательной, с которой, кстати,



его сам Артур и познакомил. Зачем познакомил? Просто встретившись с ней несколько раз, Артур тем не менее не смог устоять перед следующей «мармеладинкой».

Артур вспоминал и о своих партнерах по покеру. Оказывается, даже когда играешь в карты, можно сопротивляться мармеладу, а не тянуть его сразу в рот. Эрик, например, сразу делал большие ставки, имея на руках посредственные комбинации, и старался заставить противников отказаться от борьбы. Карим чаще всего бросал карты сразу после раздачи. Даже обладая сильными комбинациями, он никогда не стремился к быстрой победе. Он подталкивал всех к тому, чтобы они продолжали делать ставки и увеличивали банк, и только после этого показывал карты. Карим выигрывал не так часто, как другие члены их покерной компании, но если выигрывал, то самые крупные суммы. Артур всегда считал его занудным игроком, но что такого занудного есть в победах? Возможно, Артуру надо поучиться у Карима.

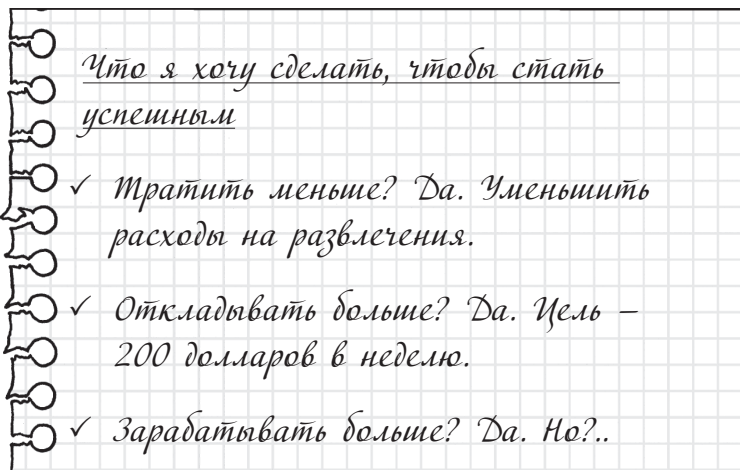
Карим относился к банку на столе точно так же, как мистер Т относился к крупным клиентам и большим продажам. Если бы Артуру удалось найти способ применить мармеладную теорию к работе, личной жизни



и развлечениям, это было бы настоящей мармеладной удачей. Может ли он это сделать?

Итак, Артур начал экономить (почти треть зарплаты!), питаясь дома и тратя меньше на выпивку и игру. Что еще можно сделать? Что еще он хочет сделать сегодня для того, чтобы стать успешным завтра?

Артур поехал в сторону дома и начал составлять в уме список.



Артур стал обдумывать ситуацию, когда вернулся домой. Его работа водителя оставляла ему массу свободного времени, но при этом требовала, чтобы



он был готов выполнить указание мистера Т в режиме 24/7. Так что у него не получится взять какую-то работу, требующую непрерывного присутствия на рабочем месте. Но должны же существовать и иные варианты? Этот вопрос надо будет исследовать позже. А пока — какими другими способами можно увеличивать сбережения?

Артур вздохнул, подошел к шкафу и достал свою коллекцию карточек с фотографиями бейсболистов. Он собирал их уже более десяти лет, и это стало его настоящей страстью. Некоторые из этих карточек могут стоить сотни долларов, а может быть, уже и тысячи. Сможет ли он пережить расставание с ними? Какие чувства он будет испытывать, когда расстанется с ними, и что перевесит — эмоции или финансовая выгода? Об этом тоже придется подумать позже.

Пока составленный список не слишком впечатлял Артура. Возможно, надо подойти к делу как-то по-другому? Может быть, сперва сформулировать цели, которые он готов перед собой поставить? А потому уже — способы их достижения?



Какая самая главная идея сложилась у него в голове за последние две недели, что он больше всего изучал в Интернете, в библиотеке, о чем думал больше всего?

✓ *Цель номер один: поступить в колледж*

Артур знал: это обязательное условие для достижения успеха в любой сфере деятельности. Что он хочет сделать для достижения этой цели? Тратить меньше и сберегать больше — да. А еще — исследовать другие способы зарабатывания денег.

Но деньги — это не единственная вещь, в которой он нуждался для поступления в колледж. Надо, чтобы его туда приняли. Он записал:

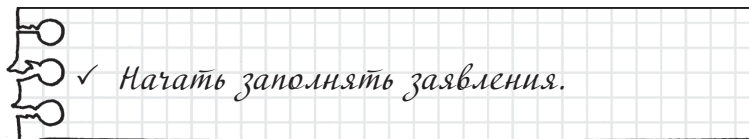
*Что я хочу сделать для того, чтобы меня приняли в колледж?*

✓ *Готовиться к SAT\* десять часов в неделю.*

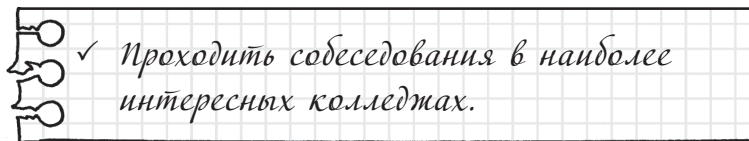
\* SAT (Scholastic Assessment Test) — тест литературных и математических навыков, применяется для приема студентов в колледжи США. Аналог российского ЕГЭ. *Прим. перев.*



Артур нашел в Интернете образцы теста, а в библиотеке — книги для подготовки. Два часа в день на это он мог выделить без труда.

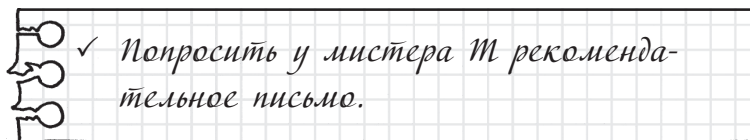


К удивлению Артура, это можно было сделать целиком в онлайн, включая прохождение тестов. Это можно было сделать сразу, прежде прохождения теста SAT, так что он не пропустит сроков подачи.

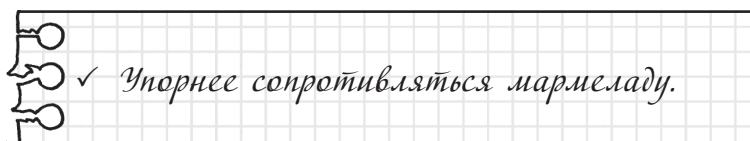


Как мистер Т выразился о том, что большая часть успеха зависит от умения общаться с другими людьми? Артур был уверен, что его заявления будут приняты с большим вниманием, если он заранее установит контакты с сотрудниками в приемных комиссиях. Ведь ему, двадцативосьмилетнему шоферу с менее чем звездной академической историей, придется вступить в конкуренцию с лучшими выпускниками школ!





Артур написал это, немного подумал и зачеркнул. Для этого, кажется, еще не пришло время. Может быть, позже, когда он докажет своему работодателю серьезность своих намерений и выполнит некоторые из предыдущих задач...



Артур написал это, немного подумал и решил не зачеркивать. Хотя эта фраза звучит не очень-то серьезно, всего лишь за три недели знакомства с «мармеладной» идеей в жизни Артура произошли большие перемены. Большие, но не глобальные — например, всего несколько минут назад он ругал себя за то, что его список будущих дел слишком короток, и не мог решиться продать коллекцию бейсбольных карточек. Надо поддерживать в себе позитивный настрой, чтобы продолжать фокусироваться на главных целях.



В конце он приписал:

Через три дня у меня будет миллион  
кусков мармелада.



7.

## Сладкий мармелад

*Цель + страсть = спокойствие духа*

— И так, Артур, прошло уже несколько недель с того дня, когда мы впервые заговорили о мармеладном эксперименте. Этот разговор как-то повлиял на твою жизнь?

— Больше, чем вы можете себе вообразить, мистер Т, — ответил Артур, направляя машину в сторону города. — Я даже могу сказать вам точно, сколько дней назад вы назвали мой бигмак мармеладом — двадцать девять!

— Как ты сумел запомнить так точно?

— Потому что в тот же день, как вы познакомили меня с теорией мармелада, вы рассказали про ежедневное удваивание доллара, которое через тридцать дней должно



## 7. Сладкий мармелад

принести более пятисот миллионов долларов. Я подумал, что будет забавно удваивать и мармелад, и завтра, на тридцатый день, я бы имел 530 миллионов... — Артур отогнул солнцезащитный щиток перед собой и взглянул на закрепленную за ним табличку, — ...870 тысяч 912 долек мармелада. А всего на следующий день мармелада было бы уже больше миллиарда кусков!

— Артур, не пугай меня. Неужели в твоём флигеле сейчас лежит пятьсот миллионов кусков мармелада?

— Без паники, мистер Т! Они бы туда не влезли! Я подсчитал, что для такого количества мармелада понадобилось бы помещение размером двенадцать на двенадцать на шесть метров. Я прекратил покупать настоящий мармелад две недели назад, потому что уже тогда этот эксперимент начал влетать мне в копеечку. С тех пор я вел подсчеты на ноутбуке, который вы мне прислали.

— Я тебе его подарил. Он твой.

— Спасибо, мистер Т!

— Пожалуйста. Я вижу, что это была разумная инвестиция с моей стороны. Кажется, ты смог найти ему полезное применение.



— Вы будете смеяться, мистер Т, но прошлой неделе я даже отменил свидание, потому что обсуждал в он-лайне сделку по продаже части моей коллекции бейсбольных карточек.

— Ты отказался от свидания ради торговли карточками?

— Ну, не совсем от торговли, мистер Т, просто от продажи. Я заработал больше трех тысяч долларов, убедив покупателя купить пять штук вместо одной. А если бы я продал всю коллекцию целиком дилеру, я бы заработал меньше двух тысяч.

— Ого, так значит, ты не съел мармелад? Мои поздравления, Артур! Я вижу, у тебя весьма ценная коллекция?

— Я планирую получить за нее по меньшей мере десять тысяч, продавая карточки отдельно или небольшими порциями. Я изучил все в цены в Интернете и посетил нескольких местных дилеров.

— Молодец, поздравляю еще раз. А почему ты ее хочешь продать? Надеюсь, у тебя нет финансовых проблем?

— Нет, как раз наоборот. Я начал сберегать деньги, мистер Т, правда, пока не готов сказать вам, зачем мне это нужно.



## 7. Сладкий мармелад

— Отлично, Артур. Я хочу только предостеречь тебя от одной вещи...

— Да, мистер Т?

— Я аплодирую твоей целеустремленности и уверен, что ты добьешься любого успеха, какого захочешь.

— Спасибо, а в чем плохая новость?

— Плохих новостей нет, Артур. Но ты должен знать, что любой человек — включая и меня, время от времени все-таки ест мармелад. И я не хотел бы, чтобы ты себя проклял, если однажды уступишь соблазну. Может быть, в какой-то момент ты устанешь от продажи своих карточек по одной и избавишься от остатков коллекции за пару сотен долларов. Может быть, ты выручишь за всю коллекцию пять тысяч вместо планируемых десяти. В такой момент очень легко на себя разозлиться и поставить на себе крест. Чтобы этого не произошло, надо фокусироваться на своих достижениях. Например, если ты выручишь за коллекцию пять тысяч, это будет по-прежнему на три тысячи больше, чем если бы ты продал ее целиком за две тысячи, и на целых пять тысяч больше, чем если бы она продолжала лежать у тебя в шкафу.



— Спасибо, мистер Т. Я понял, что вы имеете в виду. Я должен написать записку сам себе со словами: «Верь в себя» — для тех моментов, когда почувствую разочарование. Но я заметил одну забавную вещь, мистер Т: чем больше я фокусируюсь на своей цели и чем больше эмоций она у меня вызывает, тем меньше я испытываю стресса при мысли о том, достигну ли я ее. Каждый раз, откладывая вознаграждение и выполняя очередную задачу на пути достижения моей цели, я становлюсь более уверенным в своей способности ее достичь. Как вы думаете, в этом есть смысл?

— Конечно, есть, Артур. Кстати, если уж мы несколько минут назад говорили о математике, я могу предложить тебе одну формулу, пригодную для этого случая.

— Формулу?

— Да, формулу. Цель + страсть = спокойствие духа.

— Мне она нравится! Значит, когда у тебя есть цель и ты всей душой хочешь ее достичь, общий эффект — это успокоение? Несколько недель назад я был буквально ошеломлен вопросом, могу ли я в принципе когда-нибудь стать успешным. Помните, я даже



## 7. Сладкий мармелад

спрашивал вас, не определяется ли способность достигать успеха окончательно в возрасте четырех лет — то есть, когда вы участвовали в мармеладном эксперименте. Теперь у меня есть цель, и я действую, чтобы ее достичь, так что я не завишу от одного-единственного «если». Теперь я концентрируюсь на «как» и «когда».

— Отличное замечание, Артур. Может быть, надо изменить формулу так: цель + страсть + действие = спокойствие духа.

— Определено, именно «действие» все и решает! Я думаю, что до тех пор, пока ты продолжаешь действовать, даже понемногу, ты вознаграждаешься ощущением спокойствия. Я начал с того, что записал вопрос, который вы мне задали: «Что я хочу сделать сегодня для того, чтобы стать успешным завтра?» Каждый раз, добавляя новый ответ, я чувствовал себя немного лучше. Каждый раз, воплощая этот ответ в жизнь, я чувствовал себя намного лучше. Каждый раз, когда я сопротивлялся тому, чтобы съесть мармелад, — ну, например, вчера, когда я проехал мимо «Макдоналдса» и стремился к большому домашнему сэндвичу, — я чувствовал себя победителем.



— Я не могу выразить, насколько я рад это слышать, Артур. Мое мимолетное замечание произвело в тебе заметные перемены. Ты уверен, что не готов рассказать мне о своем большом мармеладном секрете — о своих главных планах?

— Пока нет, мистер Т, извините. Но я обещаю, что вы будете первым, кто узнает об этом.



## 8. Мармелад ютов

Артур сидел в «линкольне», припаркованном возле высокого офисного здания, в котором находилась штаб-квартира E-xpert Publishing. Он был занят тем, что призывал на помощь всю свою храбрость, чтобы войти внутрь. У него вспотели даже брови, руки тряслись, а во рту было так сухо, будто его полчаса сушили феном на полных оборотах.

Он обещал мистеру Т, что тот станет первым, кто узнает о его планах, и собирался выполнить свое обещание. Дольше ждать он уже не мог — исполнение его плана должно было начаться через несколько недель, — равно как не мог поверить, что прошло целых восемь месяцев с того дня, когда мистер Т рассказал ему свою мармеладную историю и полностью изменил его жизнь. Правда, он не ожидал, что предстоящая встреча с патроном вызовет у него такой страх.



Так он не нервничал с тех пор, как в восьмом классе пригласил на танец Ами Томпсон. Из всех пунктов списка «того, что я хочу сделать сегодня для того, чтобы стать успешным завтра» сегодняшней был самым сложным — Артур все откладывал и откладывал его выполнение.

Набравшись, наконец, решимости, он вышел из машины, запер двери, вошел в здание и поднялся на лифте на шестьдесят восьмой этаж. Он знал некоторых сотрудников E-xpert Publishing, которым иногда привозил документы по просьбе мистера Т, и был благодарен секретарше, которая тепло поприветствовала его и, не задавая никаких вопросов, пропустила в кабинет Джонатана Терпеливинга.

— Мистер Т, у вас найдется для меня минута?

— Конечно, Артур. Заходи. Что-то случилось?

— И да, и нет. Я пришел, чтобы повесить на гвоздь свою шоферскую кепку. Я пришел, чтобы предупредить вас, что увольняюсь к концу этого месяца. Я с удовольствием помогу с поиском и подготовкой нового шофера, сделаю все, что в моих силах, чтобы облегчить смену, и...



— Тебя не устраивает работа у меня, Артур? Я каким-то образом проявил к тебе неуважение или пренебрежение?

— Ни в коем случае, мистер Т! Наоборот, вы относились ко мне очень хорошо, научили меня стольким вещам, что... именно поэтому я решил пойти учиться в колледж. Меня приняли в Международный университет Флориды!

— Это отличное учебное заведение, Артур! Я восхищаюсь, что ты сумел туда попасть, и рад за тебя! Ты думаешь, что сможешь справиться — с финансовой точки зрения и вообще?

— Конечно, это будет нелегко, мистер Т. Но за восемь месяцев с того момента, как вы рассказали мне об отложенном вознаграждении — то есть о том, что нельзя есть каждый кусок мармелада, который оказывается передо мной, — я накопил больше пятнадцати тысяч долларов.

— Неплохо!

— Да, это результат экономии моей зарплаты, продажи коллекции бейсбольных карточек и небольшого бизнеса, который я начал.



— Бизнеса? Какого рода этот бизнес?

— Я стал онлайн-брокером для коллекционеров бейсбольных карточек. Например, кто-то хочет продать карточку и устанавливает на нее цену. Если я смогу продать дороже этой цены, то вся разница будет моей. Этого, конечно, совершенно недостаточно, чтобы разбогатеть, но это поможет мне покупать учебники и бигмаки. Без стряпни Эсперанцы мне, наверное, придется вернуться к ним...

Джонатан Терпеливинг несколько мгновений молчал, затем открыл ящик стола и достал из него конверт.

— Артур, ты всегда можешь заехать ко мне и поесть домашней еды. А если ты позвонишь заранее, то я попрошу Эсперанцу приготовить ее знаменитую паэлью и тебе достанется самый большой кусок омара!

— Огромное спасибо, мистер Т. Мне будет не хватать, наверное, не обедов Эсперанцы, а вас, сэр.

— Артур, давай обойдемся без «сэр». Мне также будет тебя не хватать. Ты знаешь, я ведь тоже приготовился к этому дню. Я наблюдал за тем, как ты изменяешься и растешь. Я понял, что ты собираешься добиться успеха



в жизни и хочешь делать то, что неуспешные люди не хотят делать. Поэтому шесть месяцев назад я запечатал этот конверт. Бери.

— Мистер Т, на нем написано мое имя!

— Да, Артур, я же сказал, что он для тебя! И потом, если ты собираешься стать таким же, как и я, бизнесменом, ты можешь называть меня Джонатан.

Артур открыл конверт и удивленно вскинул глаза:

— Мистер Т... Джонатан, это...

— Этого достаточно, чтобы оплатить обучение в течение четырех лет. Я знаю, что ты мог бы обойтись и без моей помощи. И я прошу тебя принять ее именно по этой причине — потому, что ты доказал на практике, что можешь всего добиться сам. Ты работал долго и добросовестно и вполне заслужил это. Пришло и для тебя время съесть парочку кусков мармелада! И я также уверен, что, добившись большого успеха, ты так же поступишь со следующим человеком, который сумеет доказать тебе, что ему есть куда развиваться.





## *И снова анализ — после истории*

Сопротивление мармеладу — это больше, чем теория. Это образ жизни. Независимо от вашей профессии, представления о счастье и взглядов на идеальные личные или деловые взаимоотношения сопротивление мармеладу всегда приведет вас к успеху. И не важно, сколько кусков мармелада в настоящий момент лежит от вас на расстоянии вытянутой руки. Каждый человек может накопить достаточное количество мармелада, следуя принципам, изложенным в этой книге.

А какова будет награда?

Вы сможете отправить своих детей (и себя, если есть такая необходимость!) в университет. Вы сможете выстраивать более длительные и более выгодные



бизнес-отношения, выйдя на пенсию, — сохранить свой уровень жизни. Разве это справедливо — работать пятьдесят лет и не иметь после этого буквально ничего? Следуя «принципу мармелада», вы никогда не окажетесь в такой ситуации.

*«Еще кусочек» сегодня... и ничего —  
завтра*

Сопrotивление мармеладу — дело нелегкое и непопулярное. Наша жизнь во многих отношениях превращается в фастфуд. Наша культура, как на индивидуальном, так и на корпоративном уровне, зиждется на немедленном вознаграждении, немедленных выгодах, немедленной прибыли. Что необходимо сделать в первую очередь — это пересмотреть свои приоритеты. В течение жизни мы принимаем миллионы решений, и каждое из них демонстрирует, кто мы есть и кем мы можем стать. Огромное количество людей начинает жизнь в роскоши и заканчивает в нищете и наоборот — родившись в трущобах, становится миллионерами и даже миллиардерами. Не обвиняйте свое прошлое (и не слишком полагайтесь на него). Важно то, как вы обходитесь с вашими сегодняшними активами, как используете



свой талант, образование, выносливость, деньги и — не забывайте, пожалуйста! — как развиваете навыки сопротивления мармелладу.

Как принцип мармелада «работает» на практике? Позвольте мне поделиться несколькими примерами из реальной жизни. Они помогут вам использовать то, чему научился Артур. Я начну со своего собственного опыта, который тем более поучителен, что если бы мне в четыре года довелось участвовать в мармеладном эксперименте, я, без сомнения, съел бы свой кусок еще до того, как экспериментатор покинет комнату!

### *Хороший кредит – хороший дебет*

За свою жизнь я зарабатывал тонны денег, но у меня была привычка тратить еще больше тонн денег. Я всегда был в долгах и зачастую не имел средств, чтобы расплатиться по ежемесячным счетам за квартиру, свет и газ. Боясь банкротства, я научился оплачивать долги по одной кредитной карточке при помощи другой кредитной карточки. То есть я ел мармелад задолго до того, как заработал его. Кредитные организации меня просто обожали, присваивали мне кредитный рейтинг AAA и открывали кредитные линии на



четверть миллиона долларов, но я отлично понимал, что за моим успешным фасадом зияет финансовая пропасть. Я не хотел закончить тем, чем заканчивает 90 процентов населения — зависимостью от социального обеспечения, детей или способности работать до самой смерти.

Затем я прочитал про мармеладный эксперимент, и это изменило мою жизнь — настолько полно, что я почувствовал обязанность поделиться этим с наиболее широкой аудиторией. Я менялся медленно — и вам не обязательно меняться мгновенно. Тогда я только что был назначен вице-президентом международной компании, и мне предоставили возможность часть своей зарплаты направлять на сберегательный пенсионный счет. Я сделал этот выбор и, хотя уже давно не работаю в этой компании, продолжаю каждый месяц откладывать часть своих сбережений. Я начал откладывать свой мармелад только в среднем возрасте, и вы знаете, к чему это уже привело? Я могу выйти в отставку сегодня и всю оставшуюся жизнь получать столько же, сколько получал, когда работал.



## *Мармеладный выбор*

Двигатель моей работы — это желание помочь людям. Но если я устану, заболею, разочаруюсь или приму новый профессиональный вызов, то смогу прекратить мои выступления. При этом у меня останутся практически такие же финансовые возможности, как и сейчас. Знаете ли вы, какое чувство свободы это дает? И как это облегчает жизнь моей дочери? Доктор Эдвард Деминг, гуру в области управления качеством, как-то заметил, что любит свою работу настолько, что планирует умереть в учебном классе. В девяносто два года он был доставлен со своего семинара на «скорой» в больницу, где и скончался. Сейчас у меня такой же уровень энтузиазма, какой был у доктора Деминга. Но если я решу уменьшить свою рабочую нагрузку или даже полностью от нее отказаться, у меня есть достаточно мармелада, чтобы безболезненно пойти на этот шаг.

Я рекомендую вам стать суперсберегателем, а не супертранжирой. Сберегая свой мармелад, вы достигнете своих целей. Ешьте его сразу — и вы ничего не добьетесь. Именно нежелание откладывать удерживает людей в финансовой ловушке.



Представьте себе миллионы людей, достигающих возраста шестидесяти пяти лет и не имеющих никаких сбережений. Кто их поддержит? Система социального обеспечения? Даже если она не рухнет под своим собственным весом, эта система сможет предоставить только самое минимальное содержание. Поэтому так важно, чтобы мы приняли принцип сопротивления мармеладу.

### *«Мерседес» или мармелад?*

Майкл ЛеБёф, мой хороший друг и, по моему мнению, один из лучших бизнес-авторов в мире\*, лучше всех помогает нам рассчитать стоимость потерянного благосостояния. Он задает вопрос: «Управляете ли вы своей финансовой свободой? Носите ли вы ее на своем запястье, на своих пальцах или вокруг шеи? Едите ли вы ее в модных ресторанах, курите или пьете ее? Отдаете ли вы ее своему арендодателю, снимая шикарную квартиру вместо того, чтобы инвестировать в свой собственный дом? Истинная цена вещи не написана на ее ценнике. В эту цену входит и потерянное

---

\* Автор книг «The Perfect Business», «How to Win Customers and Keep Them for Life», «The Millionaire in You: Ten Things You Need to Do Now to Have Money and Time to Enjoy It» и многих других.



благосостояние, которое могли бы со временем принести потраченные вами сейчас деньги».

Вот какие пять причин откладывать мармелад приводит Майкл. Представьте себе, что вместо траты следующих сумм вы инвестировали бы их в индексный фонд, приносящий в среднем 11 процентов в год (это примерно соответствует годовому росту индекса S&P 500 за 10 лет). Вот что получится.

1. Если вы сэкономите 5000 долларов, не купив наручные часы в возрасте двадцати семи лет, к шестидесяти пяти годам у вас будет 250 000 долларов.
2. Если вы сэкономите 1 доллар, не покупая каждый день лотерейные билеты, начиная с восемнадцати лет, к шестидесяти пяти годам у вас будет около 600 000 долларов.
3. Если вы сумеете избежать выплат процентов по кредитам на кредитных картах с момента совершеннолетия по дату достижения пенсионного возраста, к шестидесяти пяти годам у вас будет примерно 1 500 000 долларов.



4. Если вы сэкономите 5 долларов в день на фаст-фуде, сигаретах и выпивке с 21 по 65 лет, у вас накопятся дополнительные 2 000 000 долларов.

### *Не говорите «да»... пока*

Как еще можно применить в жизни принцип мармелада, кроме сбережений? Для продавцов (а таковыми в разной степени являются почти все из нас) это означает научиться, когда и как говорить «да». Вот пример.

Однажды я проводил семинар по тайм-менеджменту, на котором присутствовали люди из телефонной компании Пуэрто-Рико. После семинара они попросили меня встретиться с директором по развитию менеджмента, который спросил меня, готов ли я провести обучение тайм-менеджменту для целой компании. Большим искушением было бы немедленно согласиться, но это было бы поеданием мармелада. Вместо этого я ответил: «Конечно, я могу провести такие семинары для ваших работников, но позвольте мне спросить — какие проблемы компании, по вашему мнению, они должны решить?» Ответ на этот вопрос принес мне контракт на сумму в 1,2 миллиона долларов.



Когда клиент говорит вам, что хочет купить продукт X и вы сразу начинаете заполнять контракт — вы едите мармелад. Вместо этого вам надо узнать, в чем еще может нуждаться этот клиент. Это позволит вам съесть не один кусок мармелада, а много, много кусков.

### *Мармеладная практика – Уолл-стрит и окрестности*

Хотя эта книга написана про успех в бизнесе, я твердо уверен в том, что изложенные в ней принципы могут быть применены в любой сфере деятельности, любой профессии, для достижения любой цели и людьми любого возраста. Возможно, вы часто слышали истории о людях, получивших огромные выигрыши в лотереях и закончивших жизнь в нищете. Возможно, вы возмущались несправедливостью того, что внезапное богатство обрушивалось на людей, которые не могут с ним управиться, а не на более достойных — на вас, например. Вы бы сумели им распорядиться получше! Но проблема обладания горами мармелада и их полной потери не ограничена только этими «лотерейными миллионерами». Она распространяется и на тех людей, которые всю жизнь трудились за каждый заработанный грош.



Какова бы ни была ваша цель — продвижение по службе, покупка нового автомобиля, заработанный миллион или уважение со стороны коллег, успех будет связан с вашей способностью трезво взглянуть на самые первые достижения, не слишком полагаться на них и действовать способами, совместимыми с вашими целями. Принцип мармелада вовсе не состоит в бесконечном самоограничении — единственное оправдание хранению мармелада под матрасом может состоять только в том, что это улучшает ваш сон. Этот принцип, говоря уже серьезно, состоит в поиске баланса между вашими нынешними и будущими желаниями.

Тратить деньги намного легче, чем их зарабатывать, и наши аппетиты обычно намного больше, чем наши банковские счета. Но любая история успеха может быть погублена неверными решениями. Сколько раз мы видели, как богатые знаменитости и владельцы корпораций теряли почти все, принимая неверные финансовые или фискальные решения? Мощное желание тратить, и тратить беспрепятственно, доводило до нищеты людей, считавших себя финансово неуязвимыми. Они не могли понять простой вещи: истинный секрет мармеладного успеха состоит в том, чтобы знать,



чего вы хотите, и постоянно помнить о своей большой мармеладной мечте, приближая ее достижение вместо того, чтобы поедать любые куски мармелада, встречающиеся на пути.

К успеху ведет множество путей, но (и я смею надеяться, что сумел вам это доказать) настоящий и устойчивый успех приходит только при наличии терпения, настойчивости и постоянном фокусировании на долгосрочных целях. Позвольте мне привести еще пару примеров, чтобы объяснить, что я имею в виду.

### *Пират и Парадиз*

Джонни Депп, исключенный из школы хулиган, воспитывавшийся матерью-одиночкой, сейчас считается одним из самых интеллектуальных актеров кино. Он является ярким примером человека, не ищущего легких путей к успеху, который, кстати, пришел к нему практически немедленно по прибытии в Голливуд. В двадцать один год он дебютировал в высокобюджетном триллере «Кошмар на улице Вязов», а уже через три года получал 45 000 долларов за эпизод в сериале «Джамп-стрит, 21» который принес ему статус подросткового идола.



В такой ситуации другой человек с такими же корнями, наверное, стал бы наслаждаться деньгами и популярностью. Но Депп, который заявил, что не хочет становиться «продуктом» Голливуда, ушел из сериала на пике его популярности и рискнул, сыграв наивного и «неправильного» Эдварда Руки-Ножницы. Результатом была номинация на «Золотой Глобус» и возможность играть первые роли в самых разных и сложных фильмах.

В начале века Деппу предлагают 10 миллионов долларов за роль капитана Джека Воробья в «Пиратах Карибского моря». Эта роль могла бы стать легкой прогулкой — разве сложно сыграть пирата из диснейлендовского аттракциона? И Депп снова показывает, что сделан не из попкорна: рискуя отстранением от роли, он является на съемочную площадку с самой невообразимой прической, бородой, накрашенными глазами, золотыми зубами... и аурой легендарного участника Rolling Stones Кейта Ричардса. Продюсеры картины буквально встают на уши и с трудом соглашаются снять несколько дублей на пробу. Интуиция и талант Деппа приносят ему на этот раз номинацию на «Оскар» (и двенадцать наград, включая награду Актерской гильдии).



Не видно никаких признаков того, что Депп собирается «капитализировать» свой мармелад в ближайшем будущем. Он избегает простых путей к славе и утверждает, что лучше потратит время на игры со своими детьми, чем на тусовку в гламурной толпе. Для Деппа успех означает нечто большее, чем зарабатывание денег.

«Мне еще есть что делать, например, то, что полностью противоречит привычкам современного кинематографического мира», — сказал Депп в интервью журналу Time в 2004 году. «А иначе зачем этим вообще заниматься?»

### *Человек с резиновым лицом*

Джим Керри прибыл в Голливуд, имея за плечами происхождение из неблагополучной семьи, неважное образование и один доказанный талант — смешить людей. Хотя Керри хотел стать драматическим артистом, он знал, что путь к этому лежит через комедийные роли. Точно так же как мой двоюродный брат Хорхе Посада научился играть на позиции кетчера и отбивать с левой руки, считая себя прирожденным игроком второй базы, так и Керри заставлял



людей смеяться даже тогда, когда он этого не хотел и ему самому было вовсе не смешно. Он страдал биполярным аффективным расстройством, которое заставляло его эмоции метаться между депрессиями и эйфориями, но поддерживал свою мотивацию при помощи трюка, который может повторить любой: он выписал на свое имя чек на 10 миллионов долларов и носил его всегда при себе. В минуты разочарования или расстройства он вынимал этот чек и представлял, как обналичивает его и как устроит свою жизнь, став обладателем этих миллионов.

Его способность задавать себе цель и стремиться к ней вполне себя оправдали. Он заработал и вожаденные 10 миллионов долларов, и намного больше, расширив свою актерскую палитру от простого юмора в «Эйс Вентура» до утонченной комической роли в «Вечном сиянии чистого разума».

Вам вовсе не надо иметь такое же «резиновое» лицо, как у Джима Керри, и цель заработать 10 миллионов долларов. Установите, какая главная «мармеладная награда» должна ждать вас в будущем, и постоянно фокусируйте на ней свое внимание. И вы сможете почувствовать сладкий вкус постоянного успеха!



Подчеркиваю: таким успехом должно быть только то, что вы сами определите как успех, а не то, что считают успехом другие. Откладывать вознаграждение и переносить разочарования — это непростая работа. Постоянно «подогревать» в себе мотивацию для достижения целей можно только при одном условии: вы сердцем чувствуете, что это — ваши цели! Неужели чек на 10 миллионов долларов, который носил при себе Джим Керри, вдохновлял бы его, если бы он хотел продолжать карьеру малооплачиваемого комика в клубе? Очень легко съесть мармелад — в форме денег, работы или взаимоотношений, если мы не заботимся о своем будущем. Но когда наши цели ясны и сформулированы нами самими для себя, теория мармелада может стать образом жизни.

### *Этот мармеладный мир*

Мой соавтор Эллен и две ее дочери воплотили теорию мармелада в жизнь и оформили ее при помощи ежедневных ритуалов. Теперь они используют ее при принятии любых решений, больших и малых, и даже говорят на мармеладном языке! Но меньше года назад, когда я впервые предложил Эллен участвовать



в написании этой книги, она не могла даже представить, что эта теория может каким-то образом оказать влияние на ее жизнь.

«Я решила, что это бизнес-теория, во всяком случае мне ее именно так преподнесли в первый раз, — говорит Эллен, — и не поняла, как эта теория может применяться за пределами корпоративной жизни, и даже протестовала против этого. Как человек, банковский счет которого совсем недавно был обнулен бросившим меня партнером, я отреагировала только нытьем: «А что если у вас вообще нет никакого мармелада — чему тогда сопротивляться? Вам придется съесть его, чтобы не умереть с голода!»

Однако, перестав рассматривать эту теорию только с финансовой точки зрения, Эллен обнаружила, что она имеет почти универсальное применение.

«Я рассказала своим дочерям о теории сопротивления мармеладу. На следующий день младшая сказала мне, что она хотела бы иметь к своему шестнадцатилетию. По представленному ею списку я поняла, что она отвергает не только теорию мармелада, но и финансовую реальность нашей семьи».



В этом списке числились:

- туфли Jimmy Choo (такие же, какие Риз Уизерспун носила в «Блондинке в законе»);
- майки Porrie Harris (Бритни Спирс покупает их десятками зараз);
- свитер Juicy Couture (не такой розовый, как у Дженнифер Лопес, а оранжевый, как у Мадонны);
- джинсы 7 for All Mankind (Фиби в «Зачарованных» носит их с туфлями Manolo Blahnik, а Моника в «Друзьях» — с кедами Puma, так что это весьма универсальный предмет одежды);
- косметика MAC («Если ты попробуешь MAC, ты никогда не сможешь вернуться к тому, чем пользовалась раньше»);
- сумочки Louis Vitton (Хилари Дафф их просто коллекционирует);
- Lexus («Если вы хотите купить новую машину, она должна модно выглядеть и быть при этом более надежной, чем Porsche»).



Но прежде чем Эллиен смогла набрать в легкие воздух, чтобы запротестовать, ее дочь, Эллисон, продолжила: «Нет, я на самом деле вовсе не рассчитываю, что ты купишь мне хоть что-то из этого списка, но это то, что я на самом деле хочу. Сейчас я коплю на свитер Juicy — они продаются в рознице по 100 долларов, но на распродажах можно поймать и по 50, и они на самом деле очень удобные. И если мне удастся заработать достаточно денег этим летом, то, отложив часть на колледж, я смогу купить пару свитеров. Мне на самом деле очень нравится блеск для губ MAC, и он стоит около 14 долларов, но на eBay я видела в продаже наборы с образцами — шесть мини-тюбиков за 5 долларов. Кстати, в этих наборах есть еще и щеточка, которая продается отдельно за 15 долларов. Доставка этого набора стоит всего 2,50» — «Так, а машина?» — «Ну, у меня же еще даже прав нет! В школу я могу ходить пешком. Но можно, я буду брать твою машину время от времени? Машина — реально дорогая вещь. Понятно, что я не требую, чтобы мне мармеладили такую покупку прямо сейчас». — «Что ты сказала? Мармеладили покупку?» — «Ну, это типа поедания мармелада, когда ты платишь за вещь, не торгуясь, не пытаясь найти дешевле или подержанную...»



Когда ребенок превращает существительное в глагол, а лакомство — в «словечко», обратите внимание! Происходит что-то очень важное!

Эллен помнит, что сказала о мармеладной теории своим дочерям всего несколько слов, имея привычку рассказывать, над чем сейчас работает. Она была удивлена той скоростью, с которой обе усвоили идею про путь к успеху в бизнесе и жизни через сопротивление мармеладу.

«Да это не вопрос», — сказала одна. «Такую теорию освоит каждый», — сказала другая. «Вы так думаете?» — спросила Эллен, продолжая сомневаться. «Ну, во-первых, это забавно. Мармелад — он забавный. Так что это веселый способ рассказать про серьезную идею. Во-вторых, это вполне понятная идея — лучше всегда стремиться к тому, что ты хочешь на самом деле, а не ограничиваться маленькими частями. И потом, это же не только про бизнес. Это в полной мере относится и к жизни. И ко всем людям».

\*\*\*

Старшая дочь Эллен, Марина, также присоединилась к последователям этой теории. Хотя она и является природным мармеладосопротивителем, начав, на-



пример, планировать свое обучение в колледже еще в младших классах, но месяц назад она позвонила матери и сказала, что хочет приехать домой.

«На выходные?» — спросила Эллен. «Насовсем, — ответила Марина. — Я хочу прекратить обучение. Я здесь только тем и занимаюсь, что ем мармелад, и все больше и больше сомневаюсь, что движусь к своей главной цели».

Эллен определенно хотела, чтобы дочь осталась в колледже. Марина получила стипендию на четыре года обучения. Медицинская страховка коллежа покрывала 500 долларов в месяц на медицинские расходы. Эллен сама получила магистерскую степень и окончила литературные курсы при университете, так что ей хотелось бы, чтобы ее дочь добилась больших академических успехов. То есть не было никаких вопросов о том, что хочет Эллен.

Но благодаря теории мармелада Эллен не стала искать легких путей для решения проблемы. Вместо этого она задала Марине вопросы, которые я рекомендую вам задать и самим себе.



## *Мармеладный план: пять шагов*

- 1. Что вам надо изменить?** Какие стратегии вы можете реализовать прямо сейчас, чтобы прекратить есть попадающийся вам мармелад? Чем вы готовы пожертвовать ради изменений?
- 2. Каковы ваши сильные и слабые стороны?** Что вам надо улучшить, как это улучшить? На что вы можете надежно положиться?
- 3. Каковы ваши главные цели?** Запишите их — по меньшей мере, пять. Затем запишите, что вам надо сделать, чтобы их достичь.
- 4. Каков ваш план?** Изложите его письменно. Если вы не видите пути к достижению цели, то вы ее и не достигнете.
- 5. Что вы собираетесь сделать для того, чтобы привести ваш план в действие?** Что вы будете делать сегодня, завтра, на следующей неделе, в следующем году, чтобы достичь своих целей? Задумайтесь подобно Артуру в «Истории»: как я могу захотеть делать то, что неуспешные люди не хотят делать?



Для Марины, как оказалось, целью номер один было получение профессии дизайнера. Она была полна решимости сменить колледж на курсы дизайнеров, найти работу, которая бы развивала ее профессиональные навыки и поддерживала ее материально во время учебы.

Эллен говорит, что у нее нет никаких сомнений в том, что ее дочь сумеет добиться того, что задумала, «потому что она знает, чего хочет, знает, что для этого надо сделать, и хочет сделать все, что нужно. И, поскольку я никогда не заставляю дочерей делать то, чего не делаю сама, я тоже решила придерживаться «мармеладной» стратегии плана во всех своих делах».

### *Шестой шаг*

А какова ваша мармеладная мечта? Как вы можете ее достичь? Я абсолютно уверен в том, что пять шагов «мармеладного плана» приведут вас к успеху в любом предприятии, в любом возрасте и в любых обстоятельствах. Но я бы хотел добавить еще один шаг:

**Упирайтесь.** Не сдавайтесь. Когда суперпродавца Гарри Коллинза спросили, сколько звонков он может



сделать потенциальному клиенту, он ответил: «Это зависит от того, кто из нас умрет первым».

\* \* \*

Когда вы помните о мармеладе — который может принимать вид пары туфель, личной жизни или финансового успеха, — отложенное вознаграждение может стать и обязательно станет захватывающим вызовом, а не рутинной тягомотиной. Тренируйтесь в этом во всех сферах своей жизни, и я обещаю вам, что через какое-то время вам будут доступны целые горы мармелада!



## Примечание автора

Хотя Джонатан Терпеливинг является вымышленным персонажем, мармеладный эксперимент, в котором он участвовал, был вполне реальным. Истории Ларри Бёрда и Хорхе Посады, рассказанные Джонатаном, основаны на личных наблюдениях Хоакима де Посады. Он застал Ларри Бёрда в пустом баскетбольном зале накануне матча. Хорхе Посада («Нью-Йорк Янкиз» попросили его не использовать частицу «де») — это двоюродный брат Хоакима.

Описанные в данной книге принципы основаны на опыте и наблюдениях Хоакима. Его карьера в отделе обучающих систем Xerox Corporation и в качестве мотивирующего оратора преподавала ему много ценных уроков, которыми он поделился с вами.

Разговоры Эллиен с дочерьми приводятся с минимальной литературной обработкой.



# Благодарности

*Хоаким:*

На написание этой книги меня сподвигла работа Дэниела Гоулмана «Эмоциональный интеллект»\*, бросившая вызов общепринятому утверждению, что именно интеллект является индикатором успеха. Теория Гоулмана помогла мне познакомиться и оценить «мармеладный эксперимент»\*\* д-ра Уолтера Мишела, проведенный в 1960-х годах в Стэнфордском университете. Эти две работы полностью изменили и значительно улучшили мою жизнь. Я хотел бы надеяться, что они улучшат и вашу.

---

\* Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше IQ. Манн, Иванов и Фербер, 2013. «Эмоциональный интеллект 2.0», еще одна полезная книга об эмоциональном интеллекте, написанная Тревисом Бредбери и Джин Гривз, вышла в 2010 году в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».

\*\* В оригинале речь идет о продукте под названием marshmallow — род зефира без яичного белка, более упругий и воздушный. Поскольку в России этот продукт не очень распространен, он был заменен на «мармелад», как более понятный российскому читателю. *Прим. перев.*



Я благодарен Эллен Сингер, которая настолько влюбилась в этот проект, что заинтересовала им своих (а теперь и наших) литературных агентов Джейн Дистел и Мириам Годрич.

Нашему издателю The Berkley Publishing Group, подразделение Penguin Group (USA), моя благодарность — за веру в этот проект.

Университету Пуэрто-Рико — за то, что он принял меня в число своих студентов.

Выражаю особую благодарность всем сотрудникам Университета Майами, в котором я учился с 1985 года, за то, что они в меня поверили, и за те возможности, которые мне предоставили.

Недавно ушедшему от нас д-ру Рональду Бауэру, выдающемуся учителю и провидцу, который на нашей, последней перед его смертью, встрече поддержал мою идею написать эту книгу.

Майклу ЛеБёфу, автору нескольких выдающихся бизнес-книг — за его дружбу и за все, чему он меня научил.

Покойному Сэму Уолтону, который начал с открытия малого бизнеса и за несколько лет превратил



его в гигантскую корпорацию — Wal-Mart, ставшую самым крупным работодателем в мире. Он является лучшим примером «сопротивления мармеладу».

Моим клиентам по всему миру, которые разрешили мне обучать их принципу мармелада и вдохновили меня на переработку моих лекций в книгу.

Также я хотел бы поблагодарить всех, кто воодушевлял меня и делился со мной идеями, которые я впитывал и, в свою очередь, передавал другим. Я очень сожалею, что не имею возможности назвать всех вас по имени.

### *Элен:*

Я безмерно благодарна своему соавтору Хоакиму не только за то, что он подарил мне возможность участвовать в этом проекте, но также и за то, что он познакомил меня с принципом сопротивления мармеладу.

Моему литературному агенту Джейн Дистел — за ее многолетнюю веру, поддержку и доверие ко мне.

Моему редактору, Дэнизе Сильвестро, — за колоссальную помощь и (практически) безболезненное редактирование рукописи этой книги.



# Об авторах

**Хоаким де Посада** — известный оратор, тренер, консультант, автор и соавтор многих книг и публикаций, автор колонки в нескольких изданиях. Он занимал пост директора по обучающим программам в Hexox Corporation, а сейчас — адъюнкт-профессор Университета Майами.

Произносил речи, вел мастерские и семинары для торгово-промышленных организаций, корпораций, спортивных команд и других групп в более чем 30 странах мира. Де Посада признан одним из десяти лучших латиноамериканских мотивационных ораторов в 2002 году.

**Эллен Сингер** — писатель, соавтор нескольких книг Хоакима де Посады.

