

Кейт Феррацці — гуру нетворкінгу, телефонний записник якого містить понад 5000 імен, переконає вас, що «зв'язки вирішують усе»! Власним прикладом він довів, що син емігранта-сталевара та прибиральниці може за руку вітатися з президентами та головами урядів наймогутніших держав світу. І все це — завдяки зв'язкам!

«Ніколи не їжте наодинці», що вже стала класикою з мистецтва заводити корисні знайомства та будувати відносини, навчить вас ставитися до них як до соціального капіталу. Дізнайтеся, як стати помітним у будь-якому товаристві й цікавим для будь-якої людини та як одним телефонним дзвінком чи вчасно врученою візитівкою змінити своє життя.

А також: як будувала свою політичну кар'єру Гіллари Клінтон, як Катеріна Грехем зі звичайної домогосподарки перетворилася на успішного редактора *Washington Post* і як навчання на власних помилках зробило Авраама Лінкольна президентом. Кейт Феррацці навчить спілкуватися, а спілкування — перетворювати на успіх!

Уроки правильного нетворкінгу!

КЕЙТ ФЕРРАЦЦІ
ЗА УЧАСТІ ТАЛА РЕЗА

НІКОЛИ НЕ ЇЖТЕ НАОДИНЦІ

ТА ІНШІ СЕКРЕТИ УСПІХУ ЗАВДЯКИ ШИРОКОМУ КОЛУ ЗНАЙОМСТВ

КЕЙТ ФЕРРАЦЦІ
ЗА УЧАСТІ ТАЛА РЕЗА

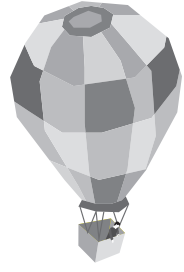
НІКОЛИ НЕ ЇЖТЕ
НАОДИНЦІ



bookclub.ua
ISBN 978-617-12-9500-1
9 786171 295001



КСД



Never Eat Alone, Expanded and Updated

And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time

Keith Ferrazzi
with Tahl Raz

NEW YORK
CROWN BUSINESS

НІКОЛИ НЕ ЇЖТЕ НАОДИНЦІ

та інші секрети успіху
завдяки широкому колу знайомств

Кейт Феррацці
за участі Тала Реза

УДК 316.6
Ф43

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Видається з дозволу Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group,
a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency

Перекладено за виданням:

Ferrazzi K. Never Eat Alone, Expanded and Updated:
and Other Secrets to Success, One Relationship at a Time /
Keith Ferrazzi. — New York: Crown Business, 2014. — 400 p.

Переклад з англійської *Ірини Грипи*

Дизайнер обкладинки *Микита Тітов*

ISBN 978-617-12-9500-1
ISBN 978-0-385-34665-8 (англ.)

© Keith Ferrazzi, 2005, 2014
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», видання українською мовою, 2016, 2018, 2019, 2022
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2016

ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ БАТЬКАМ

ЗМІСТ

Вступ.....	9
------------	---

ЧАСТИНА 1

Умонастрій

Розділ 1. Станьте членом клубу	16
Розділ 2. Не ведіть рахунки.....	26
Розділ 3. У чому полягає ваша місія?.....	36
Розділ 4. Будуйте коло друзів ще до того, як воно вам знадобиться.....	54
Розділ 5. Талант відваги	59
Розділ 6. Меркантильний кретин.....	67

ЧАСТИНА 2

Сукупність навичок

Розділ 7. Виконуйте домашнє завдання.....	76
Розділ 8. Записуйте імена.....	82
Розділ 9. Як зробити «холодний» дзвінок «теплим»	88
Розділ 10. Уміння майстерно налагодити зв'язок з асистентом	97
Розділ 11. Ніколи не їжте наодинці	105
Розділ 12. Поділіться своїми захопленнями	110
Розділ 13. Підтримуйте контакт, бо ж знаєте невдачі	116
Розділ 14. Організуйте конференції.....	120
Розділ 15. Підтримуйте зв'язок з фахівцями зі встановлення зв'язків.....	139
Розділ 16. Як розширити коло друзів?	150
Розділ 17. Мистецтво легкої розмови.....	153

ЧАСТИНА 3**Перетворіть своїх знайомих на сподвижників**

Розділ 18. Здоров'я, добробут і діти.....	170
Розділ 19. Соціальний арбітраж.....	180
Розділ 20. Як підтримувати спілкування з іншими?	189
Розділ 21. Знайдіть свій «магніт» і підтримуйте з ним зв'язок	198

ЧАСТИНА 4**Спілкування в умовах цифрової ери**

Розділ 22. Периферія мережі знайомств	210
Розділ 23. Станьте королем інформаційного наповнення.....	226
Розділ 24. Щасливий збіг обставин.....	243

ЧАСТИНА 5**Уміння віддавати та отримувати**

Розділ 25. Станьте цікавим співрозмовником	256
Розділ 26. Розробіть свій бренд.....	275
Розділ 27. Демонструйте свій бренд.....	282
Розділ 28. Встановлюйте зв'язки з впливовими людьми	299
Розділ 29. Нехай люди самі до вас потягнуться	309
Розділ 30. Ніколи не піддавайтеся гордині	318
Розділ 31. Шукайте наставників, шукайте учнів. І так завжди.....	323
Розділ 32. Балансу не існує	336
Розділ 33. Ласкаво просимо до епохи зв'язків	341
Ferrazzi Greenlight.....	349
Випробуйте зміни від Кейта Феррацці.....	351

ВСТУП

За годину їзди від Солт-Лейк-Сіті, у містечку Еден, що у штаті Юта, відкривається неймовірний краєвид, у якому поєднуються сніг, дерева та небо. Ця місцина називається Паудер Маунтін. У 2013 році група молодих перспективних хлопців зібрала 40 мільйонів доларів для купівлі цього місця, площа якого становить 10 тис. акрів. Тут вони планують побудувати екокурорт і другий дім (чи третій, чи четвертий, чи п'ятий) для успішних бізнесменів, які хочуть зробити світ кращим.

Таке бачення цієї події досить зухвале. Історія про те, як ці молоді підприємці змогли втілити такий проект у реальність, стала найкращим з усіх відомих мені прикладів, коли принципи, настанови та стратегії, описані у цій книжці, знайшли своє застосування у житті.

У 2008 році Еліот Бісноу, якому тоді було 22 роки, успішно працював продавцем реклами у невеличкій інтернет-компанії свого батька, яка займалася розсиланням новин — так успішно, що компанія ледь трималася на плаву. Бісноу знав, що йому бракує знань у цій сфері, однак про вступ до школи бізнесу він навіть і не мріяв. Цілком опустивши руки, він відчував, що йому потрібно шукати вихід із ситуації.

Книжка «Ніколи не їжте наодинці» змусила його переосмислити свою проблему. Усе, що було йому необхідне, — це доступ до людей, які б стали його наставниками у спробах започаткувати успішний бізнес. Його проблема полягала не у відсутності відповідних знань, а у відсутності доступу до потрібних людей.

Як і радить ця книжка, він ухвалив «план зі створення кола друзів», котрий передбачав знайомство із провідними бізнесменами, які б могли

поділитися з ним історіями свого успіху. Тоді він почав обдзвонювати їх, надаючи їм пропозицію, від якої неможливо відмовитися: відпочинок з покриттям усіх витрат на лижному курорті, де б вони могли провести час разом зі своїми успішними колегами. Для Бісноу це був чудовий шанс отримати поради не тільки щодо фінансового процвітання, а також щодо того, як справляти правильне враження.

Безкоштовний відпочинок та можливість змінити світ? Я б навіть доплатив, аби відвідати такий захід. Виявилось, що такої думки дотримувався не тільки я. Зрештою, Бісноу досягнув свого. Через декілька років він започаткував успішну компанію *Summit Series* з комерційними та некомерційними філіями.

Його компанія не лише допомагає молодим спеціалістам відкрити власну справу. Вона допомагає їм створити таке коло знайомств, яке сприятиме задоволенню їхніх потреб у спілкуванні та відчутті власної значущості. Інакше кажучи, вона допомагає сформувати широку мережу колег, друзів та наставників.

Результати нещодавніх соціологічних досліджень показують, що задоволення наших потреб у спілкуванні не лише є складовою щасливого життя, воно служить передумовою творчості, прогресу, а також зростання прибутків.

Зараз компанія *Summit Series* планує переїжджати у Паудер Маунтін, де її провідні лідери, такі як мільярдер Пітер Тіель, готові викласти по два мільйони доларів за земельну ділянку в цій місцині. Це свідчить про довговічність не лише самої компанії, а й тих ідей, які привели її до успіху.

Історія Бісноу слугує чудовим прикладом до того, про що я розповідаю у цій книжці: щедрість у взаєминах, відвагу, поєднання особистого та ділового життя, спільні захоплення, вміння відступити назад та отримувати задоволення від своєї справи.

Успіх компанії *Summit Series* — не моя заслуга. Мені належить лише мізерна частинка того, що створили Бісноу та його команда. Але я можу з впевненістю сказати, що для нього книжка «Ніколи не їжте наодинці»

стала практичною інструкцією, яка допомогла йому визначити мету та досягти її. Завдяки філософії цієї книжки тисячам інших людей також вдалося побудувати не лише кар'єру, а й цілі організації.

Ось декілька фундаментальних принципів компанії *Summit Series*.

1. **Не припиняйте вчитися.** Кожен з нас може навчити когось іншого. Кожен з нас може навчитися чогось в іншого. Здійсніть подорож у країну знань та творчості.
2. **Формуйте дружні стосунки.** Завдання *Summit Series* полягає не в налагодженні корисних зв'язків, а у створенні широкого кола справжніх друзів. Вас оточують чудові люди. Познайомтеся з ними ближче.
3. **Ловіть момент.** Те, що стається несподівано, зазвичай має найбільше значення. Ловіть такі моменти.
4. **Виявляйте любов.** Саме ваша внутрішня цінність є важливою для нас. Тому любіть свою справу, навіть якщо вона перебуває тільки на початку свого розвитку.
5. **Веселіться.** Якщо ви не отримуєте задоволення від свого виду діяльності, немає сенсу ним займатися.

Ласкаво просимо до соціальної ери

Успіх Бісноу та тисяч інших людей демонструє, що книжка «Ніколи не їжте наодинці» — це щось більше, ніж просто моя історія сходження до кар'єрних вершин. Насправді те, що дало мені потужний поштовх для прагнення до успіху, з'явилося ще задовго до моєї роботи у гольф-клубі, хоча там я дізнався надзвичайно багато.

Світ змінювався, і я змінювався разом з ним. А можливо, саме мій генетичний код допоміг мені досягти таких результатів. У будь-якому випадку, моя книжка — це путівник в абсолютно нову еру бізнесу.

Я започаткував компанію, яка сприяє успіху наших клієнтів завдяки вдосконаленню та ефективному використанню їхнього кола знайомств. Ми доклали спільних зусиль для вивчення та розуміння таких понять, як емоції, інтуїція, поведінка, довіра, вплив, влада, взаємодія, зв'язки, та всього, що стосується відносин і співпраці з іншими людьми.

Ми стали свідками двох подій.

1. Раніше слово «зв'язки» мало негативні конотації. Нині воно використовується для позначення природного прагнення людини до взаємодії, що стає основою особистого розвитку та співробітництва. Сьогодні найціннішою валютою є соціальний капітал, тобто інформація, інтелектуальний потенціал, довіра та усі складові взаємин між людьми, з якими ви підтримуєте контакт.
2. Науковці обґрунтували таку закономірність:

Успіх у житті = ваші знайомі + ваша співпраця.

Ваше коло друзів визначає вашу долю. Це підтверджують численні дослідження, що проводилися на основі теорій соціальної взаємодії та психологічного взаємовпливу. Нас формують ті люди, з якими ми спілкуємося. Наші прибутки, настрої, стан здоров'я, вага — усе це залежить від того, із ким ми взаємодіємо і як це відбувається.

Тому взяти контроль над своїми стосунками — а іноді це означає *послабити* контроль, про що я докладно дізнався тоді, коли став батьком — означає отримати контроль над своєю кар'єрою та майбутнім. Уроки, які я подаю у цій книжці, допоможуть вам ефективно впоратися з цим завданням.

Їхня значущість тільки зростатиме. Здається, що сучасних дітей від народження тягне до Інтернету, а їхня свідомість формується під впливом соціальних мереж. Завдяки такому вихованню вони зможуть проявити себе геніями в одних взаєминах та дурнями — в інших. Я підозрюю, що вони ще десятиліття будуть визначати, що є що. (Якраз вчасно для наступної революції.) На щастя для молодих та старших читачів, ця книжка проливає світло на питання такого характеру.

Коли «Ніколи не їжте наодинці» була вперше опублікована, кількох послань на *cybernauts* (мандрівники в кіберпросторі), мого кишенькового комунікатору *Palm Pilot* і «революційного» інструменту управління контактами *Plaxo* було достатньо, щоб піднести книгу на п'єдестал технологій.

Безперечно, Інтернет та мобільні пристрої змінили спосіб, у який ми налагоджуємо контакти з людьми, справляємо на них вплив та створюємо соціальний капітал.

Упродовж кількох років прихильники моєї книжки наполягали, що з метою збереження її репутації як найкращого посібника з тактики побудови взаємин мені потрібно її доопрацювати.

У новій версії «Ніколи не їжте наодинці» я намагався відтворити більшу частину оригінального змісту, оскільки мої поради ще досі діють на практиці. Я додав три нові розділи та пристосував зміст книжки до цифрової ери.

Хоча розвиток технологій пішов уперед, я впевнений, що фундаментальні принципи побудови стосунків, такі як щирість, віра в те, що кожен незалежно від свого фінансового становища, походження, віку чи статі гідний найкращого, не змінилися. Сьогодні саме ці чесноти є рушійною силою соціуму.

Як читати цю книжку

Ця книжка принесе вам найбільше користі, якщо ваше бажання вчитися буде підкріплене готовністю до дій.

Застосовуйте принципи та тактики у ході їхнього прочитання. Я дотримуюся думки, що шлях людини до успіху, незалежно від її віку чи статусу, починається з тієї миті, коли вона знаходить у собі силу та відвагу встановити контакт з іншими за допомогою принципу щедрості.

Уміння будувати взаємини та поводити себе тактовно у соціумі вимагає активного навчання. Однак, якщо ви не застосовуватимете свої знання на практиці, ви змарнуєте місяці або навіть роки.

Завдяки цій книжці ви можете:

1. розробити продуктивну, оригінальну та дієву стратегію для побудови взаємин, ефект від застосування якої триватиме все життя;
2. створити свій соціальний капітал, який допоможе вам досягнути навіть найбільш амбітних цілей;
3. поєднати свою стратегію з власною інтуїцією для підтримки контакту із широким колом знайомих;
4. зрозуміти, взаємодія з якими людьми сприятиме досягненню ваших цілей та закріпленню ваших цінностей;
5. створити власний образ, завдяки якому ви зможете отримувати доступ до потрібної інформації та ресурсів;
6. закріпити цей образ у соціальних мережах;
7. збільшити свою цінність для вашого оточення, особливо для вашої компанії та клієнтів;
8. створити репутацію експерта та збільшити рівень свого впливу;
9. усвідомити, які можливості відкриті перед вами;
10. побудувати омріяне життя з колом друзів, на яких ви можете поклатися.

Понад півмільйона читачів, від звичайних студентів до успішних президентів компаній, у більше ніж 16 країнах світу досягли надзвичайних результатів, вдосконалюючи мистецтво взаємодії з іншими завдяки книжці «Ніколи не їжте наодинці». Станьте одним з них.

ЧАСТИНА 1

УМОНАСТРІЙ

РОЗДІЛ 1

СТАНЬТЕ ЧЛЕНОМ КЛУБУ

*Усе вирішують взаємини. Усе на світі існує лише у зв'язку з чимось іншим.
Ніщо не існує в ізоляції. Годі вдавати, що ми особистості,
які можуть жити незалежно одна від одної.*

Маргарет Вітлі

«Боже, як же я сюди потрапив?» — неодноразово питав я себе як першокурсник Гарвардської школи бізнесу.

Я не мав жодного досвіду в бухгалтерській чи фінансові справі. Озираючись довкола, я бачив цілеспрямованих молодих хлопців та дівчат, які вже мали свої перші наукові ступені у сфері бізнесу. Вони здобули досвід роботи з цифрами та таблицями у найкращих компаніях на Уолл-стріт. Більшість з них походила із заможних сімей з довгими родоводами, а їхні імена супроводжувалися римськими цифрами. Звичайно, я почувався ніяково.

Як міг хлопець із робітничої родини, зі ступенем бакалавра гуманітарних наук і кількома роками досвіду на звичайному заводі конкурувати з чистокровними нащадками родин Маккінзі та Голдман Сакс, які, здавалося, ще з пелюшок зналися на бізнесі?

Цей рік став визначальним у моїй кар'єрі та у моєму житті.

Я виріс у невеличкому містечку сталеварів і шахтарів Янгстаун, що розташоване на південному заході штату Пенсильванія. Місцевість була такою сільською, що з ганку нашої скромної оселі навіть не було видно сусідських будинків. Мій батько працював на металургійному заводі, а у вихідні підробляв на будівництві. Мати прибирала у будинках лікарів та адвокатів у сусідньому містечку. Мій брат втік від життя у провінції і подався до

армії. Сестра вийшла заміж і покинула місто ще у старших класах школи, коли я тільки починав ходити.

Коли я вступив до Гарвардської школи бізнесу, до мене повернулися усі страхи дитинства. Річ у тім, що, хоча в нас не було достатньо грошей, мої батько та мати вирішили подарувати мені ті можливості, яких були позбавлені мій рідний брат та зведена сестра. Батьки докладали чималих зусиль і жертвували всім, аби я отримав ту освіту, яку могли дозволити собі лише діти з багатих родин. Я згадав ті дні, коли моя мати забирала мене з приватної школи на нашому старому авто, в той час як інші діти сідали у лімузини та BMW. Їхні жорстокі знущання над нашим авто, моїм синтетичним одягом та кросівками, що були підробкою фірми *Docksiders*, кожного дня нагадували про моє становище у суспільстві.

Зміцнивши мою рішучість та прагнення до успіху, цей досвід неабияк допоміг мені. Він відкрив мені очі на той факт, що існує чітка межа між «мати» і «не мати». Він сповнив мене ненавистю до бідності. Серед своїх однокласників я почувався чужим. З іншого боку, усі ці відчуття змусили мене працювати наполегливіше, ніж будь-хто інший у моєму оточенні.

Я переконався, що саме наполеглива праця допомогла мені вступити до Гарвардської школи бізнесу. Але була ще одна річ, яка вирізняла мене з-поміж інших і давала мені певну перевагу. Здавалося, ще до приїзду в Кембридж я знав те, чого не розуміли мої однокурсники.

Ще дитиною я влаштувався на роботу у гольф-клуб, де носив ключки за багатими домовласниками та їхніми дітьми, що жили в заможному сусідньому містечку. Моя робота часто наштовхувала мене на роздуми, чому одні люди досягають успіху, а інші — ні. Тоді я зробив для себе відкриття, яке змінило мій світогляд.

Носячи сумки з ключками полем, я спостерігав за тим, як люди, що досягли кар'єрних висот, про які мої батьки не могли навіть мріяти, допомагали один одному. Вони шукали один одному роботу, вкладали час та гроші в ідеї, які з'являлися у них, і допомагали влаштовувати дітей приятелів

у найкращі школи, шукали для них практику у відомих компаніях і, зрештою, знаходили для них найпрестижніші вакансії.

Я на власні очі бачив, як успіх породжує успіх, а багаті стають **ще** багатшими. Їхнє коло друзів та знайомих було найважливішою складовою успіху. Я зрозумів, що бідність — це не лише брак фінансових ресурсів, це також відокремленість від певного кола людей, які можуть допомогти реалізувати себе.

Мені спало на думку, що життя, як і гольф, є у певному сенсі грою, а люди, які знають її правила, грають найкраще і домагаються успіху. Головне правило життя, що має безпрецедентну силу, полягає в тому, що людина, яка контактує з правильними людьми і розумно використовує свої зв'язки, може стати членом «клубу» незалежно від того, носила вона ключки полем чи ні.

Це усвідомлення змусило мене зробити ще деякі висновки. Я зрозумів, що для досягнення мети розум, талант і походження насправді мають невелике значення. Звичайно, вони важливі, але від них не буде жодної користі, якщо ви не засвоїте одну річ: самому досягти успіху неможливо.

На щастя, я палав бажанням досягнути чогось у житті (правду кажучи, боявся, що це мені не вдасться). У іншому випадку я б, напевно, стояв осторонь та спостерігав за життям інших, як і багато хто з моїх друзів, які теж працювали у гольф-клубі.

Про неймовірну силу людських стосунків я вперше довідався від місіс Поланд. Керол Поланд була дружиною власника великого деревообробного заводу у нашому містечку, а її син Бретт був моїм ровесником та другом. Вони ходили у нашу церкву. У той час мені дуже хотілося бути схожим на Бретта (він був чудовим спортсменом, багатим, усі дівчата про нього мріяли).

У гольф-клубі я носив ключки місіс Поланд. Як не дивно, я так про неї дбав, що навіть ховав її сигарети. Я робив усе, аби вона здобувала перемогу в кожному турнірі. Уранці, перед змаганнями, я прогулювався полем і відзначав для себе найважчі місця. Я перевіряв швидкість, з якою м'ячик котився по траві. Незабаром місіс Поланд почала здобувати перемоги одна за одною. Кожного разу під час жіночих турнірів я стільки для неї

робив, що вона почала хвалити мене перед своїми друзями. Незабаром мною почали цікавитися й інші гравці.

Я був готовий проходити тридцять шість лунок за день, аби тільки мене взяли на роботу. Звичайно, я ставився до свого керівника в клубі так, ніби він був королем. Уже в перший рік роботи мене визнали найкращим з персоналу, що дало мені можливість прислужувати Арнольду Палмеру, який приїжджав у наше містечко для участі у змаганнях. Колись Арні також носив ключки у клубі *Latrobe Country Club*, а нині став власником гольф-клубу. Я дивився на нього як на ідола. Він був живим доказом того, що успіх у гольфі, як і в житті загалом, не має нічого спільного із соціальним статусом людини. Уся справа полягала в наближенні до «клубу» (звичайно, не можна відкидати талант, принаймні у випадку Арні). Одні домагаються цього наближення через своє походження чи гроші, інші, як Арнольд Палмер, — завдяки тому, що досягають фантастичних результатів у своїй справі. Я знав, що мої переваги — це ініціатива та цілеспрямованість. Арні став для мене доказом того, що минуле — це не завжди пролог до майбутнього.

Протягом кількох років я фактично був членом родини Поланд, проводячи з ними свята і навідуючись до них майже кожного дня. Ми з Бреттом були нерозлийвода, я любив його сім'ю, як свою рідну. Місіс Поланд познайомила мене зі всіма членами клубу, які могли б мені допомогти, а коли вона бачила, що я занепадав духом, то була першою, хто підтримував мене. Я допомагав їй на полі для гольфа, а вона на знак вдячності за мої зусилля і турботу про неї допомагала мені в житті. Вона дала мені звичайний, але змістовний урок про силу щедрості. Якщо ти допомагаєш іншим, вони також тобі допоможуть. Цей вічний принцип люди стали називати «взаємодопомогою». Для мене він означав турботу. Ми піклуємося один про одного, тому намагаємося зробити все, аби життя тієї чи іншої особи стало приємнішим.

Завдяки цьому уроку ще під час першого семестру навчання у Гарвардській школі бізнесу я зрозумів, що її студенти, налаштовані на гостру конкуренцію та індивідуалізм, живуть неправильно. Успіх у будь-якій галузі, а тим більше у бізнесі, залежить від роботи з людьми, а не проти них. Навіть долари і центи не можуть змінити один непорушний факт: бізнес — це справа людей, і саме люди все в ньому вирішують.

Коли розпочався другий семестр, я став жартома питати себе: «І як ці люди могли сюди потрапити?»

Я зрозумів, що багатьом моїм однокурсникам бракувало навичок та стратегій, необхідних для побудови взаємин з людьми. У Америці, особливо у сфері бізнесу, нам намагаються прищепити любов до індивідуалізму Джона Вейна. Осіб, які свідомо шукають вигоду у взаєминах з іншими, вважають підлесниками та корисливими підлабузниками.

Роками я спостерігав, як часто люди неправильно тлумачать наміри тих, хто намагається налагодити добрі стосунки з іншими. Те, що я бачив у гольф-клубі — друзі допомагали друзям, родини підтримували одна одну — не мало жодного стосунку до хитрих маніпуляцій чи до принципу «послуга за послугу». Дуже рідко траплялися випадки, коли хтось робив якусь справу, сподіваючись на певний зиск.

Із часом я почав розглядати наближення до людей як чудовий спосіб позитивно вплинути на їхнє життя і збагатити своє власне. Саме такий шлях я обрав. Коли я подивився на цей принцип з такого боку, то вирішив, що буду застосовувати його в усіх сферах свого професійного та особистого життя. Я не вважав, що така поведінка є холодною та бездушною. Натомість я хотів **встановити зв'язок** — поділитися своїми знаннями та можливостями, часом та енергією, друзями та знайомими, співчуттям та чуйністю з іншими, аби допомогти їм і водночас отримати для себе певну користь. Налагоджувати зв'язок не означає вести справи, це означає встановлювати добрі взаємини.

Люди, які будують довкола себе міцне коло взаємин, завжди досягають успіху в бізнесі. Якщо ви зведете бізнес до базових принципів, то побачите, що його суть полягає у спробах людей продати якийсь товар іншим людям. Ця ідея може загубитися у плутанині, яку світ бізнесу в нескінченних пошуках переваги над конкурентами повсякчас створює навколо всього — від торгових марок і технологій до дизайну і ціноутворення. Але запитайте будь-якого директора компанії, підприємця чи фахівця, як вони досягли успіху, і я гарантую, що ви не почуєте жаргону, притаманного бізнесменам. Якщо ваш співрозмовник чесний та не надто зациклений на своїх досягненнях, то ви почуєте про людей, які допомогли йому прокласти свій шлях до успіху.

Роками застосовуючи силу людських взаємин у своєму житті та кар'єрі, я почав дотримуватися думки, що налагодження зв'язків — це одна з найважливіших навичок у бізнесі та житті. Чому? Тому що люди краще ведуть справи з тими, кого знають і хто їм подобається. Кар'єра у будь-якій галузі будується у такий самий спосіб.

Як показали дослідження, навіть наш загальний добробут та відчуття щастя значною мірою визначаються підтримкою та приязністю, яку ми отримуємо від соціуму, що самі створюємо довкола себе.

Я потребував чимало часу, аби зрозуміти, як саме потрібно встановлювати зв'язок з людьми. Однак я точно знав, що, якби мені захотілося стати президентом США чи головою батьківського комітету школи, мені б знадобилася допомога багатьох людей.

Відкиньте поняття «власні сили»

Як перетворити знайомого на друга? Як змусити інших людей зробити внесок у ваш успіх? Чому одні лишають конференції з новими корисними знайомствами, а інші — з розладом шлунка? Де можна зустріти людей, що вплинуть на ваше життя?

Ще в ранньому дитинстві я намагався поглинати мудрість та корисні поради з будь-якого джерела: з книжок, від друзів, сусідів, учителів, рідних. Моя жага до спілкування була ненаситною. Але я зрозумів, що в бізнесі ніщо не може дорівнятися до впливу доброго наставника. На кожному етапі кар'єри я шукав у своєму оточенні найуспішніших людей і звертався до них по допомогу та консультацію.

Уперше я довідався про значення наставника від місцевого адвоката Джорджа Лава. Він і його брокер Волт Сейлінг взяли мене під своє крило. Мене захоплювали розповіді про їхнє професійне життя, у яких я знаходив самородки життєвої мудрості. Мої прагнення до успіху вирости на родючому ґрунті бізнесових пригод Джорджа та Волта, і відтоді я повсякчас шукав людей, які б учили та надихали мене. Пізніше, уже наблизившись

до лідерів бізнесу, підприємців та політиків, я став помічати, як найуспішніші люди нашої країни спілкуються з іншими і як вони застосовують допомогу інших для досягнення своїх цілей.

Я зрозумів, що **справжнє** спілкування — це пошук шляхів, які б допомогли зробити **інших** людей успішнішими. Головне — **віддавати** більше, ніж ти отримуєш. Я переконався, що існує кілька практичних принципів, на яких будується філософія доброти.

Ці принципи зрештою допомогли мені досягти того, на що, як мені здавалося, я був нездатний. Вони відкрили мені можливості, недоступні людині мого походження. Вони також допомагали мені, коли я зазнавав невдач, що трапляється час від часу із кожним. Закінчивши школу бізнесу і влаштувавшись на першу роботу в компанію **Deloitte & Touche Consulting**, я відчував, що така допомога була потрібна мені, як ніколи раніше.

За загальноприйнятими стандартами я був тоді жахливим консультантом. Коли мені доручили перший проект і посадили в тісну кімнату без вікон, де від підлоги до стелі височіли гори документів з безкінечними даними, моє волосся стало дибки. Я старався. Справді. Але просто не зміг виконати завдання. Я переконався, що така нудна робота мене вб'є.

Я знав, що мене звільнять або ж я сам піду з цієї роботи.

На щастя, тоді я вже застосовував деякі правила взаємин між людьми. У вільний час, коли мені не доводилося аналізувати переповнені даними папери, я налагоджував контакти з колишніми однокласниками, професорами, колишніми керівниками — з усіма, кому зв'язок з компанією **Deloitte** був би вигідний. У вихідні під керівництвом Лена Шлезінгера (саме йому я завдячую своїм стилем мовлення) я організовував невеликі конференції, читаючи лекції з різних предметів, які вивчав у Гарварді. Усе це я робив, намагаючись привернути увагу людей до своєї компанії. Тоді у мене вже були наставники, зокрема директор компанії Пат Локонто.

Однак мій проект провалився. Я отримав низьку оцінку за те, що не виконав поставлене завдання так, як від мене очікували. Але мої керівники,

з якими я вже встановив добрі взаємини і які знали, чим я займаюся у позаробочий час, дотримувалися іншої думки. Разом ми створили нову посаду, якої раніше в компанії не було.

Мої наставники виділили мені 150 тисяч доларів, щоб я і надалі займався своєю справою: розвивав бізнес, представляв нашу фірму і налагоджував зв'язки з пресою та світом бізнесу, що допомогло б зміцнити позицію *Deloitte* на ринку. Віра наставників у мене справдилася. Уже через рік наша компанія посіла одне з провідних місць у своїй галузі, а її показники ефективності зросли як ніколи (звичайно, це була не лише моя заслуга). Мене призначили на посаду керівника служби маркетингу, і я став наймолодшим співробітником, якому запропонували стати партнером. Я не тямився від щастя — робота була веселою, захопливою, цікавою. Я і мріяти не міг про більше.

Моя кар'єра почала набирати обертів, хоча здавалося, що це сталося завдяки щасливому випадку. Насправді впродовж багатьох років я не міг уявити, як розвиватиметься моя професійна траєкторія. Після роботи у компанії *Deloitte* я обіймав керівні посади в інших фірмах і зрештою зазнавав свою власну. І лише сьогодні, оглядаючись, я бачу, як все складається у цілісну картину.

Покинувши *Deloitte*, я став наймолодшим керівником служби маркетингу у готелі *Starwood Hotels & Resorts*, який входив до рейтингу 500 найуспішніших компаній за версією журналу *Fortune*. Згодом я став директором компанії з розробки комп'ютерних ігор *Knowledge Universe*, а тепер я засновник власної фірми *Ferrazzi Greenlight*, науково-дослідного інституту, консалтингової компанії, яка займається дослідженням зміни поведінки робітників у найпрестижніших організаціях по всьому світу. Мій шлях до вершини не був простим. Але кожного разу, міркуючи про свій наступний крок чи потребуючи поради, я звертався до кола друзів, яке створив для себе.

Спочатку я намагався не привертати уваги до своїх навичок спілкування, бо вважав, що вони заважатимуть розвитку важливіших умінь, якими повинен володіти бізнесмен. Але я дорослішав, і до мене почали звертатися різні люди, від керівників компаній і політиків до студентів коледжів та моїх працівників, з проханням розказати, як робити те, чим я завжди полюбляв

займатися. Журнал *Crain's* помістив мене до рейтингу сорока найкращих бізнесменів до 40 років, а організація «Всесвітній економічний форум» надала мені звання «Глобальний лідер завтрашнього дня». Сенатор Гіллари Клінтон попросила мене використати свої зв'язки, аби зібрати гроші для її улюбленої некомерційної організації *Save America's Treasures*. Друзі та директори найбільших компаній, які входили до рейтингу 500 найуспішніших за версією журналу *Fortune*, просили мене організувати неофіційні зустрічі з перспективними клієнтами з головних регіонів країни. Студенти, які здобували ступінь магістра бізнесу, надсилали мені електронні листи з проханнями розповісти їм про навички спілкування та взаємодопомоги, про які в університетах їм не говорили. Нині цю тему вивчають у найпрестижніших закладах бізнес-освіти.

Я усвідомив, що основні навички, які я використовував для досягнення успіху, — це те, чого можна навчитися та що принесе вам неймовірну користь.

Звичайно, створення мережі взаємин — не єдина річ, необхідна для того, щоб стати успішною людиною. Але, будуючи свою кар'єру та життя з допомогою та підтримкою друзів, рідних і знайомих, ви отримуєте неймовірні переваги.

1. Вам ніколи не буває нудно. Іноді спілкування вимагає багато часу та зусиль, але воно вам ніколи не набридне. Ви завжди дізнаватиметеся щось нове про себе, інших людей, про бізнес та світ загалом, і це чудово.
2. Кар'єра, що базується на взаєминах, також приносить користь тій компанії, на яку ви працюєте, оскільки ваш професійний ріст добре впливає на інших працівників. Саме це змушує людей спілкуватися з вами. Ви відчуваєте задоволення, коли ваші співробітники й керівництво компанії роблять внесок у ваше просування вперед.
3. Коло знайомств, яке забезпечує вам підтримку, гнучкість та можливість для саморозвитку, відіграє велику роль у сучасному світі. Відчуття безпеки та надійності, які раніше забезпечувала стабільна ро-

бота у певній компанії, сьогодні залежать від кола наших взаємин. Тепер нам нічого не заважає будувати свою кар'єру через різноманітні посади у багатьох компаніях. Оскільки головною валютою стає інформація, широке коло знайомств — це найнадійніший спосіб залишатися лідером у певній сфері.

Сьогодні моя телефонна книжка містить номери близько 10 000 людей, яким я можу зателефонувати у будь-який час. Вони готові запропонувати мені пораду, роботу, допомогу, заохочення, підтримку та навіть турботу і любов. Не всі успішні люди, яких я знаю, є особливо талановитими, високоосвіченими чи привабливими. Але всі вони мають коло надійних, талановитих і досвідчених друзів, на яких можуть покластися.

Створення такого кола знайомств вимагає чимало зусиль та копіткої праці. Це означає, що вам потрібно думати не лише про себе, а й про інших. Коли ви встановите контакт з іншими людьми і зможете звертатися до них по допомогу, то зрозумієте, як і я, якою рушійною силою є ця стратегія. Важливо те, що вона зробить ваше життя більш насиченим, багатим, вас оточуватимуть люди, про яких ви дбатимете і які дбатимуть про вас.

Ця книжка розкриває секрети успіху багатьох видатних осіб. Про них рідко згадують викладачі шкіл бізнесу, консультанти з питань кар'єри чи психотерапевти. Застосовуючи ідеї, які я обговорюю у цій книжці, ви також зможете посісти центральну позицію у колі взаємин, які допоможуть вам досягти життєвого успіху. Звичайно, моїм намаганням створити якомога ширше коло знайомств притаманний певний фанатизм. Мабуть, я надто сильно намагаюся робити те, про що вам тут розповідатиму. Але я вважаю, що, спілкуючись з іншими людьми та визнаючи їхню значущість, ви дуже швидко досягнете приголомшливих результатів.

Кожен здатний створити мережу надійних друзів. Зрештою, якщо сільському хлопцеві зі штату Пенсильванія вдалося потрапити до «клубу», то і ви зможете це зробити.

Побачимось там.

РОЗДІЛ 2

НЕ ВЕДІТЬ РАХУНКИ

*Не існує жодної людини, яка досягла успіху самотійно.
Нас формують тисячі інших людей. Кожен, хто підтримав нас доброю справою
чи добрим словом, зробив свій внесок у формування нашого характеру
і мислення та допоміг нам досягти успіху.*

Джордж Бертон Адамс

Коли я читаю лекції студентам та аспірантам, вони завжди запитують мене: «У чому полягає секрет успіху? Чи існують якісь неписані правила?» Звичайно, вони хочуть отримати готову відповідь. А чому ж ні? У їхньому віці я теж цього хотів.

«Отже, ви хочете, щоб я розкрив вам усі карти? — відповідаю я. — Справедливо. Ключ до успіху полягає лише в одному слові — щедрість».

Тоді я роблю паузу та спостерігаю за обличчями студентів, які не можуть приховати здивування. Половина аудиторії думає, що я розповідатиму анекдот. Решта студентів думають, що краще б вони пішли на пиво, ніж на мою лекцію.

Я веду далі: пояснюю, що, коли був дитиною, мій батько, металург зі штату Пенсильванія, хотів, щоб я домігся більшого, ніж він. Він висловив свою мрію людині, з якою до того моменту не був знайомий — директорові його заводу Алексу Маккенну.

Йому сподобалася сміливість мого батька, і він допоміг мені вступити в одну з найкращих приватних шкіл країни, де був членом ради директорів.

Пізніше Елсі Гілмен, голова Республіканської партії штату Пенсильванія, прочитавши у газеті *New York Times* про мою невдалу спробу балотуватися до ради міста Нью-Гейвен на другому курсі навчання у Єльському університеті, позичила мені грошей та порадила вступити до школи бізнесу.

«Коли я був у вашому віці, — кажу я студентам, — завдяки щедрості інших людей мені випала можливість отримати найкращу освіту на планеті.

Однак, — веду далі я, — тут і полягає найскладніше: ви маєте зробити більше, ніж просто прийняти цю щедрість. Вам часто доводитиметься просити про неї».

Тепер я бачу, що обличчя студентів випромінюють розуміння. Майже кожному присутньому в аудиторії доводилося просити допомоги в інших, аби влаштуватися на роботу, практику чи просто отримати безкоштовну пораду. І майже всі це роблять неохоче. Однак, поки ви не навчитеся просити про допомогу і дарувати її іншим, ви не досягнете й половини успіху.

Саме так я розумію налагодження зв'язків. Це безперервний процес, у ході якого ви просите про допомогу і пропонуєте її іншим. Ви можете знайомити різних людей, присвячувати їм свій час та ділитися з ними своїми знаннями. Такий процес буде вирашним для кожного.

Тому, хто цинічно ставиться до світу бізнесу, таке бачення спілкування може здатися наївним. Ділова Америка ще не визнала сили щедрості, але її ефективність у світі зв'язків уже давно доведена.

Мені подобається давати поради та консультації з питань кар'єри. Це майже як хобі. Я консультавав сотні молодих людей, і мені надзвичайно приємно чути, як стрімко розвиваються їхні кар'єри. Мої поради кардинально змінюють їхній життєвий шлях. Я можу відчинити потрібні двері чи одним телефонним дзвінком влаштувати людину на стажу-

вання — і її доля починає розвиватися іншим чином. Але дуже часто мою допомогу відкидають.

Мені кажуть: «Вибачте, я не можу прийняти вашу послугу, адже не знаю, чи зможу вам віддячити» або «Не хочу бути зобов'язаним комусь, тому змушений відмовитися від вашої допомоги». Іноді люди одразу ж починають переконувати, що колись віддячать мені. Для мене не може бути нічого гіршого, ніж вияв такого нерозуміння справжньої суті справи. І не думайте, що ця проблема стосується лише молодих поколінь. Подібним чином реагували люди різного віку і соціальної приналежності.

Система зв'язків функціонує саме через те, що всі її учасники визнають потребу допомагати один одному. Усі припускають, що час та енергія, присвячені побудові взаємин з правильними людьми, обов'язково дадуть неабиякі результати. Більшість найуспішніших людей розуміють цю динаміку, оскільки вони самі зверталися по допомогу друзів, щоб досягнути свого нинішнього статусу.

Але для того, щоб ця динаміка зростала, потрібно припинити вести рахунки. Неможливо створити широку мережу контактів, не відрекомендовуючи своїх знайомих іншим. Чим більшої кількості людей ви допоможете, тим більше допомоги ви отримаєте натомість. Така система нагадує принцип успіху найвідоміших соціальних мереж. Чим більше людей мають до них доступ і користуються ними, тим вартіснішими вони стають. Зараз у мене є ціла армія колишніх учнів, які досягли професійних вершин у різних сферах та які допомагають мені консулювати юнацтво.

Це не нісенітниця. Це спосіб мислення, який навіть найбільш практичні бізнесмени сприймають серйозно. Раніше конкурентний зиск забезпечували нові технології та стратегії. Сьогодні цю місію виконує широке коло взаємин.

Інформація, на відміну від матеріальних ресурсів, характеризується нестабільністю. Вона може з'явитися або зникнути будь-якої миті. Володіння

найновішою інформацією вимагає бездоганної співпраці та спілкування — побудови таких взаємин і зв'язків, завдяки яким ваша робота принесе найефективніші результати.

Ми живемо у світі, де все тісно пов'язане. Компанії на кожному кроці шукають нові стратегічні альянси. Люди починають розуміти, що для досягнення своїх цілей їм потрібно взаємодіяти з іншими. Результатом сценаріїв, де має виграти одна сторона, все частіше стає програш обох. Взаємна вигода тепер стала реальністю у світі бізнесу. На ринку, де все так тісно пов'язане, кооперація відіграє важливішу роль, ніж конкуренція.

Гра змінилася.

У 1956 році Вільям Вайт у своїй книжці «Людина організації» описав типового американського працівника, який, одягаючи сірий костюм, пропонує корпорації, на яку працює, свою відданість в обмін на гарантію зайнятості. Це було загальноприйняте, підкріплене угодою рабство, що не залишало вибору та можливостей. Однак сьогодні працедавці пропонують дуже мало, а працівники — взагалі нічого. Наша кар'єра не розвивається чітко визначеним шляхом. Ми маємо свободу вибору. Кожен із нас унікальний.

Багато хто намагається пристосуватися до нового часу, живучи за вовчими законами і вважаючи, що перемогу отримають найбільш підлі та безчесні. Але ніщо не може бути більш далеким від істини, ніж таке переконання.

Раніше працівники знаходили щедрість та підтримку у тих корпораціях, на які вони працювали, але сьогодні їх слід шукати у нашому оточенні. Воно не керується сліпою відданістю, яку ми колись виявляли до наших компаній. Його головним принципом є прояв довіри та щедрості стосовно колег, друзів та клієнтів.

Сьогодні ми потрібні один одному, як ніколи раніше. І це не сентиментальність, це доведений факт.

За останні десять років медики, психологи та економісти здійснили суттєвий стрибок у розумінні того, чому декому з нас вдається насолоджуватися щасливим здоровим життям, а декому ні. Стала зрозумілою одна річ: ми не просто *взаємопов'язані*. Ми — результат впливу людей та зв'язків, з якими нас щось поєднує. Наші знайомі формують нашу особистість: що ми відчуваємо, як поводимося, чого досягаємо.

У 2010 році часопис *Wired* писав: «Секрет здоров'я та щастя? Здорові й щасливі друзі... Медичні дослідження, що провадилися понад півроку, довели неймовірну силу соціальних зв'язків».

На жаль, багато людей встромляють голову в пісок та поведуться так, ніби нині 1950 рік. Нам притаманно романтизувати свою незалежність, а самостійність для нас — це чеснота. На мою думку, такий погляд може занепасти вашу кар'єру.

Самостійність — це рятувальне коло з піску. Люди, які не вміють мислити і діяти в умовах взаємозалежності, можуть бути непоганими працівниками, але вони ніколи не стануть лідерами чи командними гравцями. Їхня кар'єра так і не зазнає розквіту.

Дозвольте навести один приклад. Працюючи у компанії *Deloitte*, я займався розробкою проекту для найбільшої медичної організації країни *Kaiser Permanente*. Мені часто доводилося бути в її штаб-квартирах у Сан-Франциско та Лос-Анджелесі, а додому в Чикаго я потрапляв тільки у вихідні.

Тоді я вже розумів, що робота у консалтинговій компанії — це лише двері, через які можна потрапити в інші сфери діяльності. Оскільки я часто бував у Лос-Анджелесі, у мене з'явилася думка випробувати свої сили в індустрії розваг. Я не ставив якихось конкретних цілей. Я лише знав, що мене цікавить ця сфера, і коли настане час рухатися далі, я можу з'явитися в Голлівуді, вже маючи широке коло контактів.

Рей Ґало, мій найкращий друг з коледжу, працював у Лос-Анджелесі адвокатом, тому я зателефонував йому, аби отримати пораду.

— Привіт, Рей! Чи знаєш ти когось в індустрії розваг, з ким би я міг порадитися щодо роботи? Можливо, я би міг запросити когось на обід?

— Є один хлопець. Його звали Девід. Я познайомився з ним через спільних друзів, які також навчалися у Гарварді. Зателефонуй йому.

Девід — розумний бізнесмен, у якого були певні зв'язки в Голлівуді. Зокрема, він підтримував тісний контакт зі своєю колишньою однокласницею, яка тепер була топ-менеджером однієї зі студій. Я сподівався, що мені випаде можливість познайомитися з ними обома.

Я запросив Девіда на чашку кави до кав'ярні під відкритим небом у Санта-Моніці. Він був одягнений надто елегантно. Я вдягнув костюм та краватку, як і годиться пристойному консультантові.

Після тривалої бесіди я спитав Девіда:

— Я планую переходити в індустрію розваг. Чи знаєш ти когось, хто міг би порадити мені щось корисне?

Я був близьким другом його друга, тому мені здавалося, що таке запитання цілком доречне.

— Так, я знаю одну жінку, — відповів він. — Вона топ-менеджер компанії **Paramount**.

— Чудово, я б хотів з нею познайомитися, — радісно озвався я. — Ти би не міг організувати нам зустріч? Можливо, надішлеш їй електронного листа?

— Ні, — холодно відповів він.

Я був вражений, і вираз мого обличчя не міг цього приховати.

— Кейт, справа ось у чому. Можливо, колись мені самому знадобиться її допомога. Я не зацікавлений у використанні мого знайомства для

твоїх інтересів чи інтересів будь-кого іншого. Мені потрібно приберегти її для себе. Вибач. Сподіваюся на твоє розуміння.

Однак я його не розумів. І досі не розумію. Його слова суперечили усім моїм переконанням. Для нього взаємини — це наче пиріг, який можна порізати тільки на певну кількість шматочків. Якщо хтось забере один шматок, то йому залишиться менше. Проте я вважав, що взаємини — це наче м'язи: чим більше їх тренуєш, тим сильнішими вони стають.

Якщо я витрачаю свій час на те, щоб з кимось познайомитися, то намагаюся зробити внесок в успіх цієї людини. Але Девід робив підрахунки. Він дотримувався думки, що, допомагаючи іншій людині, він зменшує свої шанси на перемогу. На його думку, у взаєминах існує лише певна міра доброти, допомоги та справедливості, яку можна виявити до інших.

Він не розумів, що підтримка, надана людям, сприяє власному успіху. Це той урок, який, здається, він вже ніколи не засвоїть.

Про цю істину я довідався від Джека Піджена, колишнього директора моєї школи. Він створив цілу організацію, яка спиралася на принципи, відображені у питанні: «Чим я можу допомогти **вам?**», а не «Чим ви можете допомогти **мені?**»

Один із багатьох випадків, коли Джек став мені у пригоді, трапився на другому курсі мого навчання в коледжі. Мене долучили до списку людей, які влітку мали підтримувати жінку, котра балотувалася до Конгресу США і була суперницею Кеннеді-молодшого. Багато людей вважали, що виступати проти Кеннеді в Бостоні, де це місце в Конгресі колись належало самому Джону Кеннеді, було безнадійною справою. Але я був молодим, наївним та готовим до боротьби.

На жаль, ми навіть не встигли вдягти обладунки, як нас змусили підняти білий прапор. Через місяць після початку виборчої кампанії у нас закінчилися гроші. Через несплату за номери мене та ще вісьмох студентів коледжу буквально посеред ночі викинули з готелю, який служив нам штаб-квартирою.

Популярне видання

ФЕРРАЦЦІ Кейт

**Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху
завдяки широкому колу знайомств**

Головний редактор *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *О. М. Пікалова*
Редактор *К. В. Озерова*
Художній редактор *Ю. О. Дзекунова*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *О. О. Сквирчинська*

Підписано до друку 21.12.2021.
Формат 60х90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «Myriad Pro». Ум. друк. арк. 22.
Наклад 2500 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61001, м. Харків, вул. Б. Хмельницького, буд. 24
E-mail: cop@bookclub.ua

Віддруковано у АТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»
61011, м. Харків, вул. Різдяна, 11.
Свідоцтво ДК № 7032 від 27.12.2019 р.
www.globus-book.com