

# ДЕЙЛ КАРНЕГИ

КАК  
ЗАВОЕВЫВАТЬ  
ДРУЗЕЙ  
И ОКАЗЫВАТЬ  
ВЛИЯНИЕ  
НА  
ЛЮДЕЙ



*Dale Carnegie*



Бестселлер. Классическая версия

Дейл Карнеги

**Как завоевывать друзей и  
оказывать влияние на людей**

«Издательство АСТ»

1936, 1964, 2010

УДК 159.9  
ББК 88.50

**Карнеги Д. Б.**

Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей  
/ Д. Б. Карнеги — «Издательство АСТ», 1936, 1964,  
2010 — (Бестселлер. Классическая версия)

ISBN 978-5-17-159092-5

Обновленный впервые за более чем сорок лет вневременной бестселлер Дейла Карнеги – классика, которая улучшила и изменила личную и профессиональную жизнь миллионов людей. Это новое издание самой влиятельной книги по самосовершенствованию, с бесценным материалом, восстановленным из оригинального текста 1936 года. Одно из самых известных мотивационных руководств в истории, проданное десятками миллионов экземпляров, переведенное почти на все известные письменные языки, помогло бесчисленному множеству людей добиться успеха. Надежные, проверенные временем и опытом советы Карнеги остаются актуальными для современного читателя, поскольку автор обращается к вечным вопросам об искусстве ладить с людьми. Этот бестселлер в новом, современном, полном переводе передает важнейшие жизненные уроки посредством увлекательного повествования, показывая читателям, как стать теми, кем они хотят быть.

УДК 159.9

ББК 88.50

ISBN 978-5-17-159092-5

© Карнеги Д. Б., 1936, 1964, 2010  
© Издательство АСТ, 1936, 1964, 2010

## Содержание

Чем вам поможет эта книга?	6
Самый короткий путь к известности. Предисловие Томаса Лоуэлла[1]	7
Как и почему была написана эта книга. Предисловие от автора	14
Часть первая. Основные методы обращения с людьми	18
Глава первая. Когда собираешь мед, не нужно пинать улей	18
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# **Дейл Карнеги**

## **Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей**

**Dale Carnegie**

**How to Win Friends & Influence People**

© 1936 by Dale Carnegie

© 1964 by Dorothy Carnegie

© 2010 by BN Publishing

© Кучина Саша, перевод на русский язык, 2023

© ООО «Издательство АСТ», 2024

## **Чем вам поможет эта книга?**

1. Вытащит из круговорота дел, подарит новые мысли, новое видение, новые стремления.
2. Поможет заводить друзей легко и быстро.
3. Сделает вас известнее.
4. Научит переубеждать людей.
5. Повысит ваше влияние, престиж и способность достигать целей.
6. Даст возможность завоевывать новых клиентов и заказчиков.
7. Научит вас зарабатывать больше.
8. Превратит вас в лучшего специалиста по продажам и руководителя.
9. Поможет избегать ссор, научит разбираться с жалобами и сделает легким ваше общение с людьми.
10. Объяснит, как выступать публично, и превратит в приятного собеседника.
11. Позволит с легкостью применять принципы психологии в ежедневном общении.
12. Научит заражать энтузиазмом сотрудников.

## Самый короткий путь к известности. Предисловие Томаса Лоуэлла<sup>1</sup>

*Эта книга посвящается тому, кому не нужно ее читать.  
Моему дорогому другу Гомеру Крою*

Одним холодным январским вечером две с половиной тысячи мужчин и женщин вошли в балльный зал отеля «Пенсильвания» в Нью-Йорке. К половине восьмого свободных мест не осталось. В восемь часов на вход в ресторан по-прежнему стояла очередь. Просторный балкон вскоре был забит людьми. Даже стоячие места были моментально заняты. Сотни человек, которые устали после рабочего дня, полтора часа простояли, чтобы стать свидетелями чего?

Модного показа?

Финала шестидневной велосипедной гонки?

Явления Кларка Гейбла собственной персоной?

Нет. Этих людей привлекла реклама в газете. За два дня до этого вечера каждый из них купил выпуск «Нью-Йорк Сан» и увидел объявление, которое занимало целую полосу:

*«Повысьте свой доход.*

*Научитесь говорить убедительно.*

*Станьте лидером»*

Кажется, вы где-то это уже слышали? Да. Но, хотите верьте, хотите – нет, в самом искушенном городе на Земле, где из-за Великой депрессии двадцать процентов жителей оказались без работы, две с половиной тысячи человек вышли из дома и поехали в отель «Пенсильвания» только из-за этой рекламы.

Рекламы, которая появилась не в таблоиде и не в желтой прессе, а в самой консервативной местной газете. Люди, которые откликнулись на нее, принадлежали к среднему классу – руководители, предприниматели и специалисты с доходом от двух до пяти тысяч долларов в год.

Эти мужчины и женщины пришли на открытие суперсовременного практического курса по публичным выступлениям и влиянию на людей в бизнесе, который проводил Институт эффективного ораторского искусства и человеческих отношений Дейла Карнеги.

Но зачем же они пришли сюда, эти две с половиной тысячи бизнесменов?

Из-за того, что во время Великой депрессии им страстно захотелось научиться чему-то новому?

Вовсе нет, этот же курс проходил в Нью-Йорке при полных залах последние двадцать четыре года. За это время более пятнадцати тысяч бизнесменов и специалистов прошли обучение у Дейла Карнеги. Даже крупные консервативные организации, которые были настроены скептически, например корпорация «Вестингхаус электрик», холдинг «МакГроу Хилл», газовая компания «Бруклин Юнион» и телефонная сеть Нью-Йорка проводили подобное обучение персонала и руководителей на базе своих штаб-квартир.

Сам факт того, что все эти люди спустя десять или двадцать лет после выпуска из школы или колледжа пришли на обучение, весьма красноречиво подчеркивает шокирующие недостатки нашей образовательной системы.

Чему на самом деле хотят учиться взрослые? Это очень важный вопрос. И чтобы ответить на него, университет Чикаго, Американская ассоциация образования взрослых и школы

---

<sup>1</sup> Томас Лоуэлл (1892–1981) – американский писатель, телеведущий, сценарист и путешественник. – *Здесь и далее прим. ред.*

союза христианской молодежи провели исследование, которое обошлось в двадцать пять тысяч долларов и заняло два года.

В результате оказалось, что более всего взрослых людей интересует здоровье. На втором месте оказалось развитие навыков человеческого общения. Люди хотят научиться ладить с себе подобными и влиять на них. Им не хочется становиться публичными ораторами, они не хотят слушать мудреные разговоры о психологии. Им нужны методы, которые они смогут сразу же применить в бизнесе, дома и при общении с людьми в повседневной жизни.

Так, значит, эти две с половиной тысячи человек хотели научиться именно этому?

«Ладно, – сказали исследователи. – Если им этого так хочется, то мы это устроим». Но, пустившись в поиски подходящего учебника по ежедневному общению, обнаружили, что его пока так никто и не создал.

Вот ведь незадача! За сотни лет люди написали множество томов о высшей математике, латыни или древнегреческом языке – о том, о чем среднестатистический взрослый человек не имеет ни малейшего понятия. Но о том, чему этот самый взрослый жаждет научиться, чего ему не хватает и в чем он хочет совершенствоваться, не написал никто!

Вот почему две с половиной тысячи человек пришли в балльный зал отеля «Пенсильвания», увидев рекламу в газете. Именно здесь их ждало то, чего они так долго жаждали.

В школе и колледже люди корпели над книгами и верили, что только знания откроют им волшебные врата к финансовому и профессиональному благополучию.

Но стоило им пару лет проработать в реальных условиях, как иллюзии развеялись. Каждый из них стал свидетелем того, как невероятного успеха в бизнесе добивались люди, которые, помимо знаний, обладали уверенностью, способностью переубеждать людей и «продавать» себя и свои идеи. Оказалось, что если хочется стать капитаном корабля и отправиться в плавание по суровым водам бизнеса, то личностные качества и способность общаться гораздо важнее, чем знание латинских глаголов или диплом Гарварда.

Реклама в газете обещала, что вечер в отеле «Пенсильвания» будет интересным. Так и оказалось.

Восемнадцать человек, которые уже прошли обучение, вышли на сцену. Пятнадцать из них получили возможность в течение семидесяти пяти секунд рассказать о себе. Когда время подходило к концу, ведущий кричал: «Стоп! Следующий!»

Действо искрило энергией, словно стадо буйволов, которые пересекают равнину. Зрители полтора часа наблюдали за выступлением.

О себе рассказывали представители самых разных сфер бизнеса – управляющий сети магазинов, пекарь, президент торгового союза, два банкира, продавцы машин, химикатов и виски, страховщик, секретарь союза производителей кирпичей, бухгалтер, дантист, архитектор, теолог, аптекарь, который приехал в Нью-Йорк из Индианаполиса только ради этого курса, адвокат, который прибыл из Гаваны, чтобы подготовиться к важному трехминутному выступлению.

Первого выступающего звали Патрик О'Хара. Он родился в Ирландии, всего четыре года отучился в школе, переехал в Америку и работал сначала механиком, а потом шофером.

В сорок лет, когда его семья стала стремительно расти, Патрик понял, что ему нужно больше денег. Тогда он попытался продавать грузовики. Страдая от сильнейшего комплекса неполноценности, Патрик шесть раз подходил к дверям офиса, прежде чем решился открыть их. Ему было настолько некомфортно в продажах, что в какой-то момент захотелось вернуться в мастерскую и снова стать обычным механиком. А потом ему пришло приглашение на организационное собрание курса Дейла Карнеги по эффективному ораторскому искусству.

Патрик не хотел приходить. Он испугался, что на встрече соберутся выпускники колледжей, среди которых ему будет неуютно.



Настояла его отчаявшаяся супруга: «Пэт, может быть, курс пойдет тебе на пользу. Видит Бог, тебе это нужно». Патрик отправился по указанному адресу и пять минут простоял в подворотне, прежде чем собраться с силами и зайти в зал.

В первые несколько раз при любой попытке с кем-то заговорить Патрик чувствовал, как его сковывает страх. Но шли недели, и страх перед аудиторией исчез. Более того, Патрик понял, что ему нравится говорить, и чем больше слушателей, тем лучше. Он перестал бояться людей и собственных клиентов. Его уровень дохода увеличился многократно. Сегодня он один из самых звездных менеджеров по продажам Нью-Йорка. В тот вечер в отеле «Пенсильвания» Патрик О'Хара стоял перед двумя с половиной тысячами людей и рассказывал веселую и удивительную историю своего пути. Аудитория то и дело взрывалась от хохота. Мало кто из профессиональных ораторов смог бы повторить его успех.

Следующий выступающий, Годфри Мейер, был пожилым банкиром и отцом одиннадцати детей. Когда он впервые попытался выступить публично, то буквально онемел. Его мозг отказался функционировать. История Годфри – яркая иллюстрация того, что лидерство приходит к человеку, который умеет говорить.

Он работал на Уолл-стрит и двадцать пять лет жил в Клифтоне, Нью-Джерси. За это время он не участвовал в общественной жизни и знал дай бог человек пятьсот.

Вскоре после того, как он пришел на курс Карнеги, Годфри получил счет на уплату налогов и невероятно разозлился: указанная сумма показалась ему неправильной. Раньше он остался бы переживать дома или поругался бы с соседями, чтобы выпустить пар. Но в тот вечер Годфри надел шляпу, отправился в мэрию и высказался публично.

В итоге, услышав его слова, горожане Клифтона потребовали, чтобы Годфри Мейер баллотировался в совет города. И после этого он еще неоднократно приходил в мэрию и разносил в пух и прах растраты муниципального бюджета и работу служащих.

В совет выдвигались девяносто шесть человек. Когда бюллетени подсчитали, оказалось, что большинство избирателей проголосовали за Годфри Мейера. Буквально за один вечер он превратился в лидера сорока тысяч человек. Стоило ему один раз высказаться прилюдно – и за шесть недель Годфри завел в восемьдесят раз больше друзей, чем за предыдущие двадцать пять лет.

А зарплата члена городского совета была такой, словно он получил возврат инвестиций за год в десятикратном размере.

Третий выступающий, глава крупного национального союза производителей продуктов питания, рассказал о том, что был не способен высказать свои идеи на собраниях совета директоров.

Все изменилось, когда он научился думать на ходу, – сразу произошли два невероятных события. Во-первых, сначала его сделали президентом ассоциации. А во-вторых, в этой должности он начал проводить собрания по всей Америке. Отрывки из его выступлений при содействии «Ассошиэйтед Пресс» разлетелись по газетам и журналам страны.

За два года, научившись выступать, он получил больше бесплатной рекламы для своей компании и продуктов, которые она производит, чем прежде, когда отдал за рекламу четверть миллиона долларов.

Он признался, что раньше стеснялся звонить руководителям крупнейших компаний в нижнем Манхэттене и приглашать их на обед. Но статус, который он заработал благодаря публичным выступлениям, привел к тому, что эти же люди теперь сами звонили ему, извинялись, что беспокоят, и звали на встречу.

Способность выступать и говорить – это быстрый способ выделиться. Благодаря ему вы окажетесь в центре внимания и возвыситесь над толпой. Человек, который может и умеет эффективно выступать, частенько ценится другими гораздо больше, чем он стоит на самом деле.

Всю Америку захватило движение за обучение взрослых. И главная движущая сила в нем – это Дейл Карнеги, человек, который выслушал и оценил больше публичных выступлений, чем кто-либо другой. Как и было сказано в последнем выпуске шоу Рипли<sup>2</sup> «Верьте или не верьте», Дейл Карнеги прослушал и оценил сто пятьдесят тысяч выступлений.

Вас не впечатлила эта цифра? Просто представьте, что их почти столько же, сколько дней прошло с момента открытия Америки Колумбом. В общем, если бы Карнеги слушал чужие выступления круглые сутки и каждое длилось бы не более трех минут, ему пришлось бы потратить на это целый год без сна и перерывов.

Собственная карьера Дейла Карнеги, полная взлетов и падений, – это удивительный пример того, на что способен человек, когда его по-настоящему захватывает какая-то идея.

Родившись на ферме в Миссури в пятнадцати километрах от железной дороги, до двенадцати лет он даже не видел автомобилей. А сегодня, в сорок шесть лет, стал известен по всему миру – от Гонконга до Хаммерфеста. А однажды даже был ближе к Северному полюсу, чем адмирал Бэрд<sup>3</sup> к Южному.

Парнишка из Миссури, который когда-то собирал клубнику и выдира сорняки за пять центов в час, получает доллар в минуту за то, что обучает руководителей крупных корпораций искусству самовыражения.

Этот бывший ковбой, который когда-то перегонял скот, клеймил телят и сидел на заборах в Южной Дакоте, позднее отправился в Лондон и проводил мероприятия при поддержке Его королевского высочества принца Уэльского.

Человек, который потерпел полдюжины неудач, впервые пытаясь выступить публично, позднее стал моим личным помощником. Огромной долей своего успеха я обязан наставничеству Дейла Карнеги.

Юному Карнеги пришлось бороться за образование, потому что на северо-западе Миссури неудачи налетали, словно вихрь, и не давали выдохнуть. Год за годом приток реки Платт выходил из берегов, затоплял кукурузные поля и смывал сено. Сезон за сезоном заболевали холерой и погибали свиньи, цены на крупный рогатый скот и мулов падали, а банк угрожал аннулировать ипотеку.

Устав от проблем, семья Карнеги переехала на другую ферму неподалеку от педагогического колледжа в Уорренсберге, штат Миссури. В городе можно было снять комнату за доллар в день, но Карнеги не мог позволить себе даже этого. Поэтому он остался на ферме и каждый день проезжал верхом пять километров, чтобы добраться до колледжа. Дома он доил коров, рубил дрова, задавал корм свиньям и учил латинские глаголы при свете керосиновой лампы, пока глаза не начинали слипаться.

Отправляясь спать в полночь, он заводил будильник на три утра. Его отец разводил свиной породы джорк-джерси. В холодные ночи поросята могли замерзнуть до смерти, поэтому их укладывали в корзину, укрывали мешковиной и ставили за кухонную плиту. А в три утра свиньи начинали требовать еды. Поэтому, проснувшись от будильника, Дейл Карнеги вылезал из-под одеяла, относил корзину в свинарник, где поросят кормила их мать, а потом возвращал под теплый бок духовки.

В педагогическом колледже обучалось шестьсот студентов. Дейл Карнеги принадлежал к группе изгоев, которым не хватало денег на жилье в городе. Он стыдился нужды, из-за которой был вынужден каждый вечер возвращаться на ферму и доить коров, стеснялся слишком узкого плаща и слишком коротких брюк. Ощущая, как крепнет его комплекс неполноценности, Карнеги стремился изменить свое унижительное положение. Вскоре он разобрался, что в колледже

---

<sup>2</sup> Роберт Рипли (1890–1949) – американский художник, предприниматель, который превратил свои комиксы в передачу *Believe It or Not* («Верьте или не верьте») о самых странных фактах со всего мира.

<sup>3</sup> Ричард Бэрд (1888–1957) – американский летчик, который в 1929 году первым пролетел над Южным полюсом.

существовали компании студентов, к которым все относились с уважением и восхищением, – это были футболисты и бейсболисты, а еще те, кто побеждал в конкурсах дебатов и публичных выступлений.

Карнеги трезво оценил свои спортивные способности и решил, что нужно победить в одном из конкурсов. Несколько месяцев он готовился к выступлению. Репетировал, когда скакал верхом в колледж и обратно, репетировал, когда доил коров. Наконец, он взбирался на стог сена в амбаре и, активно жестикулируя, рассказывал перепуганным голубям о том, что нужно остановить иммиграцию из Японии.

Но несмотря на целеустремленность и подготовку, Карнеги терпел поражение за поражением. В ту пору ему было восемнадцать лет – как всякий юноша, он был горд и чувствителен. В какой-то момент неудачи настолько подкосили Карнеги, что он даже всерьез задумывался о самоубийстве. И вдруг начал побеждать – причем не единожды. Он выиграл все конкурсы публичных выступлений в колледже.

Другие ученики попросили его их обучить – и тоже выиграли.

Окончив колледж, Карнеги стал продавать заочные курсы владельцам ранчо в песчаных холмах западной Небраски и восточного Вайоминга.

Но несмотря на неугасаемый энтузиазм и энергичность, он не мог добиться успеха. И вновь это так подкосило Карнеги, что он вернулся в номер гостиницы, который снимал в Алламансе, упал на постель и заплакал от отчаяния. Ему хотелось вернуться в колледж и перестать сражаться за достойную жизнь, но он не мог. Поэтому решил поехать в Омаху и найти другую работу. На пассажирский билет не было денег, поэтому Карнеги поехал на грузовом поезде, а в обмен за проезд кормил и поил два вагона диких лошадей. Сойдя с поезда в Южной Омахе, он устроился продавцом бекона, мыла и свиного сала в «Армор энд Кампани». Заниматься продажами нужно было на довольно обширной территории – от Бэдлендса до индейских резерваций на западе Южной Дакоты. Карнеги объезжал ее на грузовых поездах, почтовых каретах и верхом, а ночевал в отелях для первопроходцев, где комнаты разделялись лишь полотном парусины. Он читал книги по продажам, скакал на необъезженных жеребцах, играл в покер с индейцами и учился собирать деньги. Когда кто-нибудь из местных лавочников не мог заплатить за бекон и свинину наличными, Дейл Карнеги брал с его полки дюжину пар обуви, продавал железнодорожникам и отправлял чеки в головной офис компании, где работал.

Порой Карнеги преодолевал на грузовом поезде по двести километров в день. Когда приходило время стоянки, он бежал в город, встречался с тремя или четырьмя торговцами и брал заказы. Возвращался он под гудок поезда и в поту запрыгивал в уже отходящий вагон.

За два года богом забытую территорию, которая была на двадцать пятом месте среди всех направлений в Южной Омахе, Карнеги поднял на первое. «Армор энд Кампани» предложили ему повышение, подчеркнув, что он добился невозможного. Но Карнеги отказался и уволился. После чего отправился в Нью-Йорк, где поступил в американскую академию драматического искусства и объездил всю страну с гастрольями, исполняя роль доктора Хартли в спектакле «Полли и цирк».

Бутом или Бэрримором<sup>4</sup> ему было не стать, и Карнеги быстро это осознал. Поэтому снова вернулся в продажи. На этот раз он занялся грузовиками, устроившись в автомобильную компанию «Паккард».

Карнеги ничего не знал о механике, и она его не интересовала. Он буквально заставлял себя работать каждый день, оставаясь глубоко несчастным. Ему хотелось учиться и писать книги, об этом он мечтал еще в колледже. Поэтому он уволился. Карнеги собирался днем писать рассказы и романы, а вечером преподавать в вечерней школе и так зарабатывать на жизнь.

---

<sup>4</sup> Эдвин Бут (1833–1893) и Джон Бэрримор (1882–1942) – американские актеры.

Что же он собирался преподавать? Оглянувшись назад и оценив годы учебы в колледже, Карнеги понял, что практика публичных выступлений дала ему больше уверенности, смелости, уравновешенности и способности успешно взаимодействовать с людьми в бизнесе, чем все остальные занятия вместе взятые. Поэтому он отправился в школу христианской молодежи, надеясь, что ему дадут возможность открыть курсы ораторского искусства для бизнесменов.

Что? Превращать бизнесменов в ораторов? Абсурдно. В школе об этом знали. Такие курсы уже пробовали запустить – и ничего не вышло.

Когда Карнеги отказали в зарплате в два доллара за вечер, он согласился работать за процент от прибыли. Если, конечно, прибыль вообще будет. В итоге на таких условиях Карнеги получал по тридцать долларов – в пятнадцать раз больше, чем ему отказались платить изначально.

Курсы оказались успешными. Сначала о них узнали в других школах христианской молодежи, потом – в других городах. Вскоре Карнеги уже ездил в Нью-Йорк, Филадельфию, Балтимор, а позднее – в Лондон и Париж. Существующие учебники были оторванными от практики – они не подходили бизнесменам, которые устремились на курсы Карнеги. Поэтому он просто сел и написал собственный, назвав его «Публичные выступления и влияние на людей в бизнесе». Теперь это одна из настольных книг в национальной кредитной ассоциации, а также в ассоциациях христианской молодежи и американских банкиров.

К Дейлу Карнеги на курсы по публичным выступлениям приходит больше людей, чем на все курсы по той же теме в двадцати двух колледжах и университетах Нью-Йорка.

Дейл Карнеги утверждает, что, разозлившись, любой человек сможет заговорить. Он считает, что, если вы ударите по лицу самого невежественного человека в городе, он ответит вам со страстью, красноречием и выразительностью, которой позавидовал бы Уильям Дженнингс Брайан<sup>5</sup> в свои лучшие годы. Карнеги подчеркивает, что практически кто угодно сможет выступить на публику, если будет уверен в себе и в идее, о которой хочет рассказать.

А развить эту уверенность можно, раз за разом делая то, чего вы боитесь, и отмечая свои успехи. Поэтому он заставляет каждого участника выступать на каждом занятии. Аудитория настроена дружелюбна. Здесь все в одной лодке – и, постоянно тренируясь, люди возвращают в себе смелость, уверенность и энтузиазм, которые затем несут в общение за пределами обучения.

Дейл Карнеги сказал бы вам, что все эти годы зарабатывал на жизнь отнюдь не обучением ораторскому мастерству. Это лишь побочный эффект. Он считает, что его работа – это помогать людям побеждать свои страхи и набираться смелости.

На первый же курс к нему пришли бизнесмены. Многие из них три десятка лет не сидели за партой. Большинство оплачивало обучение в кредит. Им нужны были результаты, причем быстрые. Такие, которых они могли бы достичь на следующий день, проводя собеседования, участвуя в интервью и выступая перед своими коллегами или клиентами.

Поэтому Карнеги пришлось ориентировать обучение на практику. В итоге он создал уникальную систему, которая совмещает в себе ораторское искусство, техники продаж, межличностные отношения и прикладную психологию.

Не подчиняясь ничьим правилам, Карнеги разработал абсолютно реальный и действенный практический курс.

По завершении обучения бизнесмены собирались в группы по интересам и продолжали встречаться долгие годы. Девятнадцать человек из Филадельфии виделись дважды в месяц каждую зиму в течение семнадцати лет. Многие проезжали пару сотен километров только для

---

<sup>5</sup> Уильям Дженнингс Брайан (1860–1925) – американский политик и государственный деятель, представитель демократической партии, трижды был кандидатом на пост президента США.

того, чтобы попасть на курсы Карнеги. Один из студентов каждую неделю приезжал из Чикаго в Нью-Йорк.

Гарвардский профессор Уильям Джеймс утверждал, что среднестатистический человек использует лишь десять процентов своих умственных возможностей. Дейл Карнеги, помогая мужчинам и женщинам развиваться, создал одно из самых значительных направлений в образовании.

## Как и почему была написана эта книга. Предисловие от автора

За последние тридцать пять лет американские издательства выпустили более пяти миллионов разных книг. Большинство из них были невероятно скучными, а многие – просто никто не хотел покупать. Я сказал «многие»? Президент одного из крупнейших издательских домов в стране не так давно признался мне, что после семидесяти пяти лет в бизнесе его компания по-прежнему теряет деньги на семи из восьми напечатанных книг.

*Так почему же я тогда осмелился написать еще одну книгу? А теперь, когда я это сделал, зачем вам ее читать?*

*Оба вопроса справедливы. Я постараюсь на них ответить.*

Чтобы точно объяснить, как и почему была написана эта книга, мне, к сожалению, придется повторить некоторые из тех фактов, которые вы уже прочли в предисловии Томаса Лоуэлла.

С 1912 года я провожу обучающие курсы для бизнесменов и специалистов в Нью-Йорке. Поначалу я обучал только ораторскому мастерству. Программа была разработана специально для взрослых, которые хотели на практике научиться быстрее думать и выражать свои идеи более четко, эффективно и уверенно как на деловых встречах, как и перед аудиторией.

Но со временем я осознал, что, помимо умения выступать и высказываться, тем же самым взрослым необходимо освоить изящное искусство общения с людьми в бизнесе и в личной жизни.

Также я пришел к выводу, что подобное обучение нужно и мне самому. Оглядываясь назад, я поражаюсь тому, как часто мне самому не хватало понимания и изящества. Как бы я хотел, чтобы эта книга оказалась у меня в руках двадцать лет назад! Это был бы бесценный подарок!

Общение с людьми, пожалуй, самая сложная жизненная задача, особенно если вы предприниматель. Это сложно и для бухгалтера, и для домохозяйки, архитектора или инженера. Исследование, которое несколько лет назад провел фонд Карнеги, выявило очень важный и значительный факт, который позднее подтвердили в Технологическом институте Карнеги. Оказалось, что даже в таких узких технологических сферах, как инженерное дело, только 15 процентов финансового успеха зависит от знаний и целых 85 – от способностей конкретного человека общаться с людьми и брать на себя роль лидера.

Многие годы я вел курсы в клубе инженеров в Филадельфии, а также в американском Институте инженеров электротехники. Через мою аудиторию прошло примерно 1500 инженеров. Они хотели учиться, потому что спустя много лет наблюдений и опыта осознали, что в их сфере больше всего получают не те, кто обладает самыми точными знаниями. Обычный инженер, бухгалтер или архитектор, как и представители других профессий, легко найдет работу за двадцать пять – пятьдесят долларов в неделю. На рынке полно таких вакансий. Но тот, кто обладает не только техническими знаниями, *но и способностью выразить свои идеи, управлять людьми и пробуждать в них энтузиазм*, может зарабатывать гораздо больше.

В золотую пору своей жизни Джон Д. Рокфеллер<sup>6</sup> сказал Мэтью Брашу: «Способность общаться с людьми можно купить – так же, как сахар или кофе. И за нее я заплатил бы больше, чем за что-либо другое».

---

<sup>6</sup> Джон Дэвис Рокфеллер (1874–1960), или Джон Рокфеллер-младший, – американский нефтепромышленник, финансист, сын первого миллиардера и отец пяти братьев Рокфеллеров.

Наверное, можно предположить, что в каждом учебном заведении на земле должны предлагать курсы по настолько дорогой и востребованной теме? Может быть, адекватное и практическое обучение этим навыкам где-то и можно получить, но на момент написания этой книги ничего подобного мне так и не попало.

Университет Чикаго и школы христианской молодежи провели опрос, чтобы выяснить, чему на самом деле хотят учиться взрослые.

Исследование заняло два года и обошлось в 25 тысяч долларов. Завершающий этап прошел в Мериленде, штат Коннектикут. В самом типичном американском городе. Каждый взрослый горожанин должен был ответить на 156 вопросов. Например: чем вы занимаетесь или кто вы по профессии? какое у вас образование? как проводите свободное время? какой у вас доход? хобби? стремления, проблемы? чему вы хотели бы научиться больше всего? И так далее. По итогам опроса выяснилось, что больше всего взрослых беспокоит здоровье. На втором месте были люди. Как их понимать и как общаться? Как понравиться другим? Как заставить других принять свою точку зрения?

Поэтому комитет, который провел исследование, решил устроить курсы по этой теме для взрослых жителей Мэриленда. Однако попытка найти подходящий учебник обернулась провалом. Не было ни одного. Наконец, они связались с одним из главных в мире специалистов по образованию взрослых и попросили посоветовать книгу для обучения. «Не могу, – ответил он. – Я знаю, чего хотят люди. Но об этом не написано книг».

И это была чистая правда, я сам долгие годы искал ориентированный на практику учебник по межличностным отношениям.

А поскольку такой книги не существовало, я попробовал написать ее сам – для своих курсов. Результат перед вами. Надеюсь, она вам понравится.

В процессе работы над книгой я прочел все, что смог найти по этой животрепещущей теме, – от Дороти Дикс<sup>7</sup>, судебных дел о разводах и журнала для родителей до профессора Оверстрита<sup>8</sup>, Альфреда Адлера<sup>9</sup> и Уильяма Джеймса. Помимо этого, я нанял профессионального исследователя, который полтора года провел в разных библиотеках, читая все то, что я пропустил, копаясь в огромных томах по психологии, изучая журнальные статьи, читая бесконечные биографии и пытаясь выяснить, каким образом величайшие люди всех времен общались с другими людьми. Мы прочитали истории о лучших людях планеты и изучили факты о жизни всех величайших лидеров от Юлия Цезаря до Томаса Эдисона. Я помню, что только биографий Томаса Рузвельта мы прочли больше сотни. Нам было все равно, сколько времени и денег мы потратим на то, чтобы выяснить, какими способами на протяжении всей истории человечества пользовались для того, чтобы завоевывать друзей и оказывать влияние на людей.

Я лично опросил несколько всемирно известных успешных людей – Маркони, Франклина Делано Рузвельта, Оуэна Янга, Кларка Гейбла, Мэри Пикфорд, Мартина Джонсона, – пытаясь выяснить, какими техниками они пользуются в отношениях с другими людьми.

Используя все эти материалы, я подготовил короткое выступление, которое назвал «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». То есть оно *было* коротким в начале, но теперь расширилось до полуторачасовой лекции. Многие годы я выступал с ней на курсах института Карнеги в Нью-Йорке.

После лекции я побуждал слушателей опробовать то, о чем они слышали, в бизнесе и личных отношениях. А потом вернуться в аудиторию и рассказать о том, что они пережили и чего смогли добиться. Невероятно интересное задание! Эти мужчины и женщины, которые

---

<sup>7</sup> Дороти Дикс – псевдоним американской журналистки Элизабет Гилмер (1861–1951), статья которой «Советы для счастливой жизни» была невероятно популярна.

<sup>8</sup> Гарри Аллен Оверстрит (1875–1970) – профессор, автор популярных книг по психологии и социологии.

<sup>9</sup> Альфред Адлер (1870–1937) – австрийский психолог, автор системы индивидуальной психологии, согласно которой человек не может быть отделен от социума.

жаждали саморазвития, были очарованы идеей поработать в новой «лаборатории» – первой и единственной, которая занималась бы человеческими отношениями.

Эта книга не была написана привычным способом. Она выросла – так, как растут дети. Выросла и развилась из этой «лаборатории», из опыта тысяч взрослых.

Давным-давно мы начали с того, что распечатали правила на карточках размером с открытку. Через год карточки пришлось увеличить, потом им на смену пришел буклет, затем сразу несколько, которые продолжили расти в размерах. И вот спустя пятнадцать лет экспериментов и исследований появилась эта книга.

Правила, которые мы в ней перечислили, это не теория и не предположения. Они действительно работают. Как бы удивительно это ни звучало, но я видел, что применение этих принципов буквально изменило жизнь многих людей кардинальным образом.

Приведу пример. В прошлом году на один из курсов пришел предприниматель, у которого в подчинении было 314 сотрудников. Многие годы он критиковал и распекал свой персонал, причем абсолютно безжалостно. Доброта, похвала и поощрение были ему незнакомы. Изучив принципы, которые описаны в этой книге, он резко изменил свою жизненную философию. И теперь его организация пронизана энтузиазмом, духом командной работы и преданности. Триста четырнадцать врагов превратились в триста четырнадцать друзей. Перед однокурсниками он гордо заявил: «Раньше, когда я приходил в офис, никто со мной не здоровался. Стоило мне подойти ближе, и сотрудники просто отворачивались. Но теперь они все мои друзья, и даже уборщик зовет меня по имени».

У этого предпринимателя выросла прибыль, появилось больше свободного времени и, что, безусловно, гораздо важнее, на работе и дома он чувствует себя счастливым.

Бесчисленное число агентов по продажам резко повысили свои доходы, пользуясь этими принципами. Многие из них открыли новые счета, на которые раньше было нечего положить. Руководители увеличили свой авторитет – и прибыль. Один из них в прошлом году рассказал о том, что, после того как он стал пользоваться нашими правилами, ему повысили зарплату на пять тысяч в год. Другой, ключевой сотрудник газовой компании Филадельфии, ожидал, что из-за неспособности возглавить коллектив и агрессивности его понизят в должности. Обучение не просто помогло ему, оно привело его к повышению в шестьдесят пять лет – и в положении, и в зарплате.

Я не смогу сосчитать, сколько раз жены учеников, приходя на банкет в конце обучения, рассказывали мне, что их семейная жизнь теперь стала гораздо счастливее.

Люди часто были поражены своими результатами. Все это напоминало магию. Иногда они не могли ждать двое суток, чтобы рассказать на занятии о том, чего добились, и звонили мне домой в воскресенье.

Один мужчина на прошлом курсе был так увлечен обсуждением, что до поздней ночи общался с другими студентами. В три утра остальные ушли домой. Но он был настолько шокирован осознанием своих ошибок, настолько вдохновлен видением нового удивительного мира, который ему открылся, что не смог уснуть. Он не спал ни в ту ночь, ни в следующую. Кто же это был? Наивный необразованный человек, который был готов наброситься на любую новую теорию, которая попала ему на глаза? Нет. Совсем нет. Это был умудренный опытом агент по продаже предметов искусства, кутила и повеса, который свободно говорил на трех языках и окончил два зарубежных университета.

Пока я писал эту главу, мне пришло письмо от немецкого аристократа, у которого несколько поколений предков были офицерами в армии Гогенцоллернов. В своем послании с трансатлантического парохода он рассказывал о применении принципов из этой книги с почти религиозным рвением.

Другой человек, коренной уроженец Нью-Йорка и выпускник Гарварда, чье имя огромными буквами вписано в светский календарь, весьма обеспеченный человек и владелец круп-



ной фабрики ковров, заявил, что за четырнадцать недель обучения изящному искусству влияния на людей узнал больше, чем за четыре года по той же теме в колледже. Абсурдно? Смешно? Фантастично? Конечно, вы можете называть это как угодно. Я лишь рассказываю, никак не комментируя, о том, что сказал консервативный и невероятно успешный выпускник Гарварда в публичном выступлении для шестисот слушателей в Йельском клубе Нью-Йорка вечером в четверг 23 февраля 1933 года.

«По сравнению с тем, какими мы могли бы быть, — сказал однажды знаменитый гарвардский профессор Уильям Джеймс, — мы как будто находимся в полусне. Мы используем лишь малую часть наших физических и умственных ресурсов. Грубо говоря, отдельный человек живет и близко не на пределе возможностей. Он обладает самыми разнообразными силами, которые обычно не способен применить».

Силы, которые вы «обычно не способны применить»! Единственная цель этой книги — помочь вам обнаружить, развить и получить выгоду от этих неиспользуемых и потерянных способностей.

Бывший президент Принстонского университета доктор Джон Гиббен говорил: «Образование — это способность ориентироваться в жизни».

Если к моменту, когда вы закончите читать первые три главы этой книги, вы не почувствуете, что стали чуть лучше ориентироваться в жизни, то я должен буду признать эту книгу полнейшей неудачей. Потому что, как говорил Герберт Спенсер: *«Главная цель образования — не знание, а действие»*.

И эта книга — *действие*.

Предисловие, как обычно и бывает, вышло слишком длинным. Так что в путь! Давайте перейдем к тому, что действительно важно. Пожалуйста, поскорее открывайте первую главу.

## **Часть первая. Основные методы обращения с людьми**

### **Глава первая. Когда собираешь мед, не нужно пинать улей**

Седьмого мая 1931 года жители Нью-Йорка стали свидетелями облавы небывалых масштабов. Несколько недель полиция гонялась за юным убийцей и бандитом Кроули Два Ствола, пока не настигла его в квартире подружки на Уэст-Энд Авеню.

Сто пятьдесят полицейских устроили засаду вокруг убежища на последнем этаже. Сначала они пробили в крыше отверстия и пытались выкурить «убийцу копов» слезоточивым газом. Когда это не помогло, полиция установила пулеметы на окружающих зданиях. Следующий час, а то и дольше, один из чудеснейших жилых кварталов Нью-Йорка сотрясся от pistolетных выстрелов и пулеметных очередей. Кроули палил в ответ до последней пули, спрятавшись за массивным креслом. Десять тысяч местных жителей увлеченно наблюдали за ожесточенной битвой – раньше они не видели ничего подобного.

После того как Кроули задержали, комиссар полиции Малруни заявил, что этот головорез с двумя pistolетами – один из самых опасных преступников в истории Нью-Йорка. «Для него убийство – плевое дело», – сказал комиссар.

Но что об этом думал сам Кроули Два Ствола?

Мы знаем об этом из первых уст. Пока полиция атаковала квартиру, Кроули написал письмо и адресовал его «всем заинтересованным лицам». На бумаге, пропитанной его собственной кровью, он вывел: «В моей груди бьется измученное, но доброе сердце, которое не способно на злодеяния».

Незадолго до этого, на проселочной дороге неподалеку от Лонг-Айленда, Кроули оставил машину, чтобы предаться любовным утехам со своей подружкой. Неожиданно к автомобилю подошел полицейский и потребовал предъявить права.

Не говоря ни слова, Кроули вытащил pistolет и напиговал того свинцом. Когда умирающий полицейский упал на землю, убийца выскочил из машины, выхватил его оружие и выстрелил в уже бездыханное тело еще раз. И все это сделал тот самый человек, который позднее скажет о себе: «В моей груди бьется измученное, но доброе сердце, которое не способно на злодеяния».

В итоге Кроули приговорили к казни на электрическом стуле. Оказавшись в отделении смертников тюрьмы Синг-Синг<sup>10</sup>, он сказал: «Меня приговорили за то, что я защищался». Кроули не пришло в голову, что он осужден за убийства.

Понимаете, к чему я клоню? Кроули Два Ствола не винил себя ни в чем. Думаете, для преступников это необычное поведение? Тогда приведу еще одну цитату: «Лучшие годы жизни я провел, помогая людям отдыхать и развлекаться, а теперь меня преследуют и травят».

Это сказал Аль Капоне.

Да-да, враг государства номер один и самый зловещий мафиози в истории Чикаго. Сам Капоне не считал себя в чем-то виноватым. Более того, он был искренне уверен, что принес обществу пользу, вот только его почему-то не поняли и недооценили.

Не отличался от него и Голландец Шульц. Незадолго до того, как его пристрелили другие мафиози, один из самых печально известных бандитов Нью-Йорка заявил в интервью, что приносит обществу пользу. Он действительно верил в это.

---

<sup>10</sup> Синг-Синг – тюрьма с особенно строгим режимом в городе Оссининг, штат Нью-Йорк.

Я переписывался с комендантом тюрьмы Синг-Синг Лоуэсом, который сделал на этот счет интересное замечание: «Мало кто из наших заключенных считает себя плохим человеком. Они обычные люди, как и мы с вами, а потому постоянно обеляют себя и доказывают, что им действительно нужно было немедленно выстрелить или взломать сейф. Большинство из них упорно, пусть и не всегда логично, оправдывает свое антиобщественное поведение и приходят к выводу, что их вообще не должны были сажать в тюрьму».

И если уж Аль Капоне, Кроули Два Ствола, Голландец Шульц и все остальные головорезы за тюремной решеткой ни в чем себя не винят, то что говорить об обычных людях, с которыми мы общаемся?

Джон Уонамейкер<sup>11</sup> однажды сказал: «Я еще тридцать лет назад понял, что выяснять отношения – гиблое дело. Мне хватает собственных слабостей, и я не буду терять время, переживая из-за того, что Бог не способен одарить всех разумом в равной степени».

Уонамейкер рано усвоил этот урок. Но лично мне понадобилось коптить небо почти треть века, прежде чем я стал догадываться о том, что в девяноста девяти случаях из ста никто ни в чем себя не винит. И неважно, в чем человек заблуждается и что делает не так.

Критика тщетна, потому что заставляет людей защищаться и оправдывать себя. А еще опасна – потому что ранит чужую гордость и чувство собственного достоинства и поднимает в человеке волну возмущения.

В немецкой армии солдатам запрещено подавать жалобу сразу после того, как что-то произошло. Для начала нужно как следует выспаться и остыть. А если солдат пожалуется сразу же, его накажут. Мне кажется, в гражданской жизни тоже должен быть подобный закон – для ноющих родителей, сварливых жен, бранящихся работодателей и прочих критиканов всех мастей.

Тщетность критики неоднократно подтверждалась самой историей человечества. Например, вспомним знаменитую ссору Теодора Рузвельта<sup>12</sup> и президента Тафта<sup>13</sup>, которая привела к расколу республиканской партии, воцарению Вудро Вильсона<sup>14</sup> в Белом доме, повлияла на Первую мировую войну и изменила ход истории. Итак, с чего все началось? Теодор Рузвельт покинул Белый дом в 1908 году, сделал Тафта президентом и отправился в Африку охотиться на львов. А потом вернулся – и взорвался от возмущения. Рузвельт уличил Тафта в консерватизме, попытался сам баллотироваться на третий срок, основал прогрессивную партию и почти похоронил республиканскую. На последовавших выборах Уильяма Говарда Тафта и республиканцев поддержали только два штата, Вермонт и Юта. Такого сокрушительного поражения старая партия еще не знала.

Теодор Рузвельт винил Тафта. Но винил ли президент Тафт себя? Конечно, нет. Со слезами на глазах он говорил: «В сложившихся обстоятельствах я ничего не смог бы изменить».

Кто же был виноват? Рузвельт или Тафт? Положа руку на сердце, я не имею понятия, и меня это мало волнует. Я лишь хочу подчеркнуть, что критика со стороны Теодора Рузвельта не убедила Тафта в том, что он не прав. Зато ему захотелось доказать свою невиновность.

Или возьмем нефтяной скандал времен Гардинга<sup>15</sup>. Слышали о таком? Американские газеты годами посвящали ему целые полосы! Страна была в шоке! Ничего подобного в общественной жизни Америки еще не происходило.

Напомню, в чем было дело. Альберт Фолл, министр внутренних дел при администрации Гардинга, был назначен ответственным за нефтяные месторождения Элк-Хилл и Типот-Доум. В будущем ими должны были пользоваться ВМС США. Может быть, министр Фолл

---

<sup>11</sup> Джон Уонамейкер (1838–1922) – американский бизнесмен, основатель одного из первых в США универмагов, который одним из первых позволил покупателям возвращать товар назад.

<sup>12</sup> Теодор Рузвельт (1858–1959) – 26-й президент США с 1901 по 1909 год.

<sup>13</sup> Уильям Тафт (1857–1930) – 27-й президент США с 1908 по 1912 год.

<sup>14</sup> Вудро Вильсон (1856–1924) – 28-й президент США с 1913 по 1921 год.

<sup>15</sup> Уоррен Гардинг (1865–1923) – 29-й президент США с 1921 по 1923 год.

провел честный тендер? Нет. Он просто отдал жирный контракт своему другу, Эдварду Дозни. А что сделал тот? В ответ отдал министру Фоллу сто тысяч долларов, которые кокетливо называл «займом». А потом министр Фолл отправил морпехов разбираться с конкурентами, чьи смежные скважины истощали запасы Элк-Хилл. Столкнувшись с винтовками и штыками, те самые конкуренты, недолго думая, отправились в суд, где наружу всплыл скандал со взяточничеством. Закончилась эта дурно пахнущая история тем, что администрации Гардинга пришел конец, Республиканская партия чуть не развалилась, Альберт Фолл оказался за решеткой, а население испытывало ко всем действующим лицам и случившемуся крайнее отвращение.

Мало кто из общественных деятелей США сталкивался с настолько жестоким осуждением, какое обрушилось на Фолла. Может быть, он раскаялся? Да если бы! Много лет спустя Герберт Гувер в публичном выступлении заметил, что близкий друг предал президента Гардинга, чего тот так и не смог пережить. Когда жена Альберта Фолла услышала об этом, то в слезах вскочила с места и закричала, потрясая кулаками: «Фолл предал Гардинга? Нет! Мой муж никогда никого не предавал. И будь тут хоть все из чистого золота, он бы им никогда не соблазнился! Это Альберта все предали, превратили в козла отпущения и отправили на бойню».

Вот она, человеческая природа в действии! Тот, кто ошибся, обвиняет всех, кроме самого себя. Мы все такие. Так что, когда нам с вами завтра захочется кого-нибудь покритиковать, давайте вспомним Аль Капоне, Кроули Два Ствола и Альберта Фолла. Давайте осознаем, что критика чем-то похожа на почтовых голубей, которые всегда возвращаются домой. Давайте поймем, что человек, которого мы собираемся поправить или покритиковать, обязательно оправдает себя и попытается в чем-то обвинить нас. Или, как миляга Тафт, просто скажет: «В сложившихся обстоятельствах я ничего не смог бы изменить».

Утром в субботу, 15 апреля 1865 года, Авраам Линкольн умирал в спальне дешевого меблированного дома – прямо напротив театра Форда, где Бут в него выстрелил. Тело Линкольна было уложено на слишком короткую кровать по диагонали. Над его смертным одром висела дешевая репродукция знаменитой картины «Ярмарка лошадей» Розы Бонёр, а огонек керосиновой лампы подрагивал желтым.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.