

Дейл Карнеги

**КАК ЗАВОЕВЫВАТЬ
ДРУЗЕЙ И ОКАЗЫВАТЬ
ВЛИЯНИЕ НА ЛЮДЕЙ**

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

УДК 159.9
ББК 88.5
К24

Dale Carnegie
The Dale Carnegie Course on Effective Speaking,
Personality Development, and the Art of How to Win Friends
& Influence People

© Copyright 2010 by BN Publishing

Карнеги, Дейл.

К24 Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Дейл Карнеги ; [перевод с английского]. — Москва : Эксмо, 2025. — 352 с. — (Кофебук. Книги, которые бодрят и согревают).

SBN 978-5-04-230949-6

Обновленное издание легендарной книги от Дейла Карнеги. Самое известное руководство по общению и личной эффективности. В своей книге Карнеги предлагает проверенные временем техники и методы, которые помогают людям строить крепкие социальные связи, достигать успеха в общении и вызывать симпатию.

УДК 159.9
ББК 88.5

SBN 978-5-04-230949-6

© Т. Аболевич, литературная
обработка текста, 2025
© Оформление. ООО «Издательство
«Эксмо», 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
ПАМЯТКА.....	15

І ЧАСТЬ

АЗЫ ОБРАЩЕНИЯ С ЛЮДЬМИ

ГЛАВА 1. Хотите меда — не тревожьте улей	25
ГЛАВА 2. Величайший секрет искусного обхождения с людьми.....	42
ГЛАВА 3. «За того, кто обладает этим навыком, весь мир стоит горой. Тот, кто так не умеет, — остается в одиночестве»	59

ІІ ЧАСТЬ

ШЕСТЬ ПРАВИЛ,

ЧТОБЫ ПОНРАВИТЬСЯ ЛЮДЯМ

ГЛАВА 4. Делайте так — и вас радушно примут.....	83
ГЛАВА 5. Элементарный способ произвести приятное впечатление.....	99
ГЛАВА 6. Ничего хорошего не выйдет, пока вы не начнете это делать.....	111
ГЛАВА 7. Простой способ прослыть отличным собеседником	123
ГЛАВА 8. Как привлечь внимание других	138
ГЛАВА 9. Как сразу же понравиться человеку	145

III ЧАСТЬ
ДВЕНАДЦАТЬ СПОСОБОВ
ПРИВЛЕЧЬ ЛЮДЕЙ НА СВОЮ СТОРОНУ

ГЛАВА 10. Спор — битва, в которой нет победителей	167
ГЛАВА 11. Как случайно не нажать множество врагов.	179
ГЛАВА 12. Если вы оказались неправы... Признайте это!	195
ГЛАВА 13. Доброе слово всякому приятно	206
ГЛАВА 14. Секрет Сократа	222
ГЛАВА 15. Страховка от чужого недовольства.	231
ГЛАВА 16. Верный способ добиться сотрудничества.	240
ГЛАВА 17. Формула, способная сотворить чудо	254
ГЛАВА 18. В этом нуждается каждый	260
ГЛАВА 19. Это в каждом найдет отклик.	270
ГЛАВА 20. Метод из мира кино и телевидения, который работает	280
ГЛАВА 21. Если ни один из способов не работает.	285

IV ЧАСТЬ
ДЕВЯТЬ ПРИЕМОВ,
ЧТОБЫ БЕЗБОЛЕЗНЕННО ЗАСТАВИТЬ
ЛЮДЕЙ ИЗМЕНИТЬ СВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 22. Как правильно указать на ошибку	295
ГЛАВА 23. Как критиковать, не обращая на себя гнев собеседника	303
ГЛАВА 24. Первым признавайте, что не правы	307
ГЛАВА 25. Все противятся приказам.	312
ГЛАВА 26. Позвольте собеседнику сохранить достоинство.	314

ГЛАВА 27. Ведите людей к успеху	318
ГЛАВА 28. Создайте человеку репутацию — и он ее оправдает	325
ГЛАВА 29. Не всякая ошибка критична	330
ГЛАВА 30. Пусть сам человек радуется, оправдывая ваши ожидания	334
ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ. Письмо, которое произвело волшебное впечатление	342

ВВЕДЕНИЕ

КАК И ДЛЯ ЧЕГО БЫЛА НАПИСАНА ЭТА КНИГА. ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

«Навык искусного общения с людьми можно купить, как сахар или кофе. И за него я бы заплатил больше, чем за что-либо другое».

Джон Д. Рокфеллер

Общение с людьми — одна из сложнейших **жизненных** задач, с которыми сталкивается человек. Этому не учат в школах, но трудности возникают абсолютно у всех: от предпринимателя до домохозяйки, от архитектора до бухгалтера.

Фонд Карнеги совместно с Технологическим институтом проводил исследование, показавшее: даже в инженерном деле **финансовый успех только на 15% зависит от знаний. 85% дохода приносит умение конкретного человека общаться и ладить с людьми.**

С 1912 года я провожу обучающие курсы для бизнесменов и специалистов в Нью-Йорке. Поначалу я

готовил программу только по ораторскому мастерству. Мне казались важнейшими навыками умение быстро думать, четко формулировать свои мысли и выступать уверенно на деловых встречах или перед аудиторией. Лишь потом я осознал, что на первое место стоило бы поставить **изящное искусство общения**.

Много лет я вел курсы для инженеров в Филадельфии и в Американском институте инженеров-электриков. Словом, для парней с техническим складом ума. За все это время через мою аудиторию прошло примерно 1500 специалистов. Потребовались годы наблюдений, чтобы они сами же осознали: в их сфере больше зарабатывает не тот, кто обладает точными техническими знаниями. А тот, кто способен лучше доносить свои идеи, управлять людьми, договариваться, улаживать конфликты и побуждать в других энтузиазм к работе.

Вы можете быть отличным специалистом, не обязательно инженером. Бухгалтером, организатором выставок, владельцем пекарни. Это совершенно неважно. Хорошо делайте свое дело — и вы обязательно найдете приличную работу за 15–20 долларов в час или выйдете на прибыль, которой будет хватать на выплату ипотеки и на брекеты для детей. **Но если вы искренне хотите зарабатывать гораздо больше и сколотить состояние, вкладывайтесь в навык искусного обращения с людьми так, словно от этого зависит ваша жизнь.** Впрочем, в какой-то мере так оно и есть.

Оглядываясь назад, я осознаю, насколько мне самому не хватало понимания и изящества. Удивитель-

но, как мне вообще удавалось добиваться успехов. Вот бы эта книга попала ко мне в руки лет 15 назад! Может показаться, что раз это знание такое важное, то в каждом учебном заведении должны преподавать искусство общения. Но это не так. Возможно, вы знаете, где этому учат, но на момент написания этой книги таких мест и учебников нет.

Университет Чикаго совместно со Школой христианской молодежи проводил масштабный опрос: чему на самом деле хотят научиться взрослые? Исследование длилось два года и обошлось в 25 000 долларов. Завершающий этап проходил в Мерилэнде, штат Коннектикут. В типичном американском городе самые обыкновенные граждане должны были ответить на 156 вопросов в анкетах: кто вы по профессии? Какое у вас хобби? Каков уровень вашего дохода? Что вас беспокоит? Каким навыкам вы хотели бы научиться? И так далее. Не стану утомлять вас подробностями. Но опрос показал: больше всего обыкновенных граждан в типичных городах беспокоит здоровье. **На втором месте были люди.**



КАК ПОНИМАТЬ ДРУГИХ?
КАК ПРАВИЛЬНО ОБЩАТЬСЯ, ЧТОБЫ ЭТО
БЫЛО ПРИЯТНО?
КАК ПОНРАВИТЬСЯ СОБЕСЕДНИКУ?
КАК ЗАСТАВИТЬ ДРУГИХ ПРИНЯТЬ ТВОЮ
ТОЧКУ ЗРЕНИЯ?

Видя, насколько эта тема беспокоит граждан, комитет по исследованию решил, что нужно устроить специальные курсы для взрослых здесь же, в Мерилэнде. Но они столкнулись с проблемой: никакого учебника по теме им найти не удалось. Члены комитета даже позвонили одному из самых известных организаторов обучения для взрослых в Америке.

— Увы, — ответил он, — я не могу порекомендовать вам никакую литературу. Ее просто нет. Я понимаю, что люди в этом нуждаются, но я не знаю о существовании ни одной подобной книги.

Это стало моей мотивацией. Если такой книги нет — значит, я напишу ее сам. Так начался путь длиной в 15 лет, результатом которого стало то, что вы сейчас читаете эти строки.

Собирая материал, я прочел все, что смог, хотя бы косвенно касающееся темы. От статей журналистки *Дороти Дикс* до судебных дел о разводах, от работ профессора социологии *Гарри Оверстрита* до журналов для родителей. Понимая, что не справляюсь, я нанял исследователя, который полтора года провел в библиотеках по всей стране, изучая архивы, журнальные вырезки, целые тома учебников по психологии и бесчисленные биографии великих людей. Мы жаждали перенять опыт всех, кто когда-либо считался мастером по общению с людьми: от *Юлия Цезаря* до *Томаса Эдисона*. Одних только биографий *Рузвельта* мы прочли почти сотню. Не имело значения, сколько это все займет времени и в какую сумму обойдется такое исследование. Мы должны были выяснить **принципы, которыми руководствовались лучшие представители чело-**

вечества, чтобы завоевывать друзей и оказывать влияние на людей.

Понимая, что одних только книг и статей недостаточно, я взял интервью у многих известных людей: *Маркони, Франклина Делано Рузвельта, Оуэна Янга, Кларка Гейбла, Мэри Пикфорд, Мартина Джонсона.* Я спрашивал, какими техниками они пользуются, чтобы выстроить доверительные отношения с другими людьми.

Когда мы с помощником наконец вылезли из пыльных библиотек и задокументировали взятые интервью, я собрал все эти материалы и превратил их в короткое выступление. Я его так и назвал: **«Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей».** Позже оно превратилось в полуторачасовую лекцию — я много лет выступал с ней в институте Карнеги в Нью-Йорке. Для наглядности мы распечатали основные правила общения на карточках размером с открытку. Через год их пришлось увеличить. Вскоре мы уже раздавали слушателям буклеты, которые тоже постоянно прибавляли в объеме. Ученики делились со мной своими историями, они рассказывали, как изменилась их жизнь, — на лекциях в аудитории, в письмах и телеграммах, по телефону и в передачах на радио.

Эта книга не появилась привычным образом. Она рождалась долгие 15 лет, росла, как растут дети. Ее питал опыт тысяч людей со всего света. И вот вы держите ее в руках.

Мне всегда было важно, чтобы слушатели применяли принципы на практике. Как же иначе развить навык? Я побуждал их немедленно начинать **пользо-**

ваться полученными знаниями, менять свой образ мышления, приучать себя жить и общаться по-новому. Они выходили из аудитории, окрыленные, жаждущие провести эксперименты в «лаборатории», которой теперь являлось все их окружение.

Одним из слушателей моих курсов был крупный предприниматель. Ему подчинялись 314 человек, и абсолютно все они его недолюбливали. Годами он распекал и критиковал сотрудников, ему были незнакомы ни такт, ни похвала, ни доброе слово. Отдавая распоряжения, он будто щелкал кнутом в воздухе. Но, после того как он изучил искусство общения, его жизненная философия поменялась кардинально. Вот что он воодушевленно рассказал однокурсникам:

— Раньше, когда я приезжал в офис, со мной никто не здоровался. Когда я проходил мимо кого-то, этот человек отворачивался. Теперь же все иначе: меня окликают по имени даже уборщик! Люди работают с энтузиазмом, прибыль компании выросла вдвое! Я превратил 314 врагов в 314 друзей. И теперь ощущаю себя гораздо счастливее.

Не счесть агентов по продажам, которые, пройдя через мои курсы, **в разы увеличили доходы** и даже открыли новые счета в банках. Им теперь есть, что на них положить. Те, кто занимают руководящие должности, **подняли свой авторитет** в глазах сотрудников. Некоторых специалистов были готовы вот-вот уволить из-за того, что, несмотря на профессионализм, они были не способны **выстроить хорошие отношения с коллективом.** Но больше этой проблемы не существовало. Сложно сосчитать, сколько жен подходили ко мне на банкете после окончания

курсов и благодарили за то, что их **семейная жизнь расцвела** невиданным раньше пониманием и счастьем.

Подняться по карьерной лестнице, начать зарабатывать гораздо больше денег, наладить общение с женами и детьми, научиться достойно выходить из конфликтов, превращать врагов в друзей — вот лишь малая доля того, что вы получите, когда освоите искусство общения.

Некоторые говорят, что все это напоминает магию. Многие бывают так поражены результатами, что с нетерпением звонят мне воскресным днем, чтобы поделиться счастьем успеха. Один агент по продажам предметов антиквариата, окончивший два зарубежных вуза и говоривший на трех языках, был так шокирован осознанием былых ошибок и воодушевлен приобретенными навыками, что не спал несколько ночей. Другой, выпускник Гарварда и владелец фабрики ковров, признался, что за четырнадцать недель курсов узнал больше о человеческих взаимоотношениях, чем за четыре года в университете. А ведь этот человек был весьма консервативен, как и полагается тому, чье имя большими буквами вписано в светский календарь.



«ОБРАЗОВАНИЕ – ЭТО СПОСОБНОСТЬ
ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ В ЖИЗНИ», –
ГОВОРИЛ ДЖОН ГИББЕН, ПРЕЗИДЕНТ
ПРИНСТОНСКОГО УНИВЕРСИТЕТА.

Эта книга и есть ваш жизненный ориентир. Для удобства она разделена на несколько частей, и в них вы узнаете:

- азы обращения с людьми;
- как сделать так, чтобы понравиться другим;
- способы привлечь кого угодно на свою сторону;
- приемы, которые помогут заставить других изменить свое поведение.

Предисловие, как это обычно и бывает, вышло слишком длинным. Что же, настало время начать ваш путь! Пожалуйста, сперва обязательно прочтите рекомендации о том, как извлечь максимум пользы от чтения. И переходите к первой главе!

*Искренне ваш,
Дейл Карнеги*

ПАМЯТКА

9 СЕКРЕТОВ, КАК ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМУМ ПОЛЬЗЫ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ

Один Первый совет, который я осмелюсь дать, чтобы вы могли извлечь максимальную пользу из книги, пожалуй, самый важный. Наверное, он даже более значим, чем любые техники и правила. Если вы его проигнорируете — вам не поможет и сотня перечитываний и подсказок. Если же последуете совету — вы интуитивно впитаете в себя пользу, которую несут эти страницы.

Что же это за волшебный секрет? Вот он: глубокое и искреннее желание учиться. И энергия, которую вы станете тратить на то, чтобы совершенствовать свои навыки, устанавливать связи и поддерживать общение с людьми.

Это может показаться сложным, ведь нельзя сделать это по щелчку пальцев. Вот, как вы можете развить в себе это желание: всегда помните о ценностях, ради которых вы принялись за книгу. Представляйте себе, как то, что здесь описано, помогает вам наращивать капитал: социальный и финансовый.



ГОВОРИТЕ СЕБЕ: «МОЙ УСПЕХ,
МОЯ ПОПУЛЯРНОСТЬ, СЧАСТЬЕ И ДОХОД
НАПРЯМУЮ ЗАВИСЯТ ОТ ТОГО,
НАСКОЛЬКО ХОРОШО Я УМЕЮ ЛАДИТЬ
С ЛЮДЬМИ».

Два

Второй совет сугубо практический: первым делом бегло прочтите главу, чтобы понять основную идею. Покажется логичным сразу же перейти к следующей — так оно обычно и бывает с книгами, — но не торопитесь. Вы здесь для учения, а не для развлечения (*впрочем, если верно второе — пропустите этот шаг*). Вернитесь к началу и вдумчиво перечитайте главу. Так информация лучше отложится в голове.

Три

Делайте паузы, пока читаете. Замедляйтесь и обдумывайте написанное. **Можете даже мысленно поспорить со мной! Я создавал эту книгу как диалог, а не как монолог.** Спрашивайте себя, какие из советов вы способны применить в сферах своей жизни прямо

сейчас. Такое медленное чтение даст гораздо больший эффект, чем жадное поглощение строк.

Четыре

Вооружитесь перед чтением красным карандашом или ручкой. Непременно выделяйте советы, которые вы можете применить к своей жизни. Подчеркивайте, оставляйте пометки на полях. **Эта книга — для практики, воспринимайте ее как учебник по человеческому общению, а не как коллекционное издание Джека Лондона.**

Пять

Один мой знакомый 15 лет работал администратором крупного страхового концерна. Ежемесячно он в полном объеме читал все контракты, заключаемые его компанией. Да, одни и те же бумаги из месяца в месяц и из года в год. «Что нового он там хотел увидеть?» — спросите вы. Ну, скажем, суммы сделок. Только так, на опыте, он мог понять, сколько дохода приносят все эти контракты.

Книгу о публичных выступлениях я писал почти два года. Кажется, что за это время можно выучить текст наизусть — но нет, наоборот. Я часто возвращаюсь к тому, что сам же писал когда-то, чтобы освежить информацию.

Скорость, с которой из нашей головы выветриваются даже самые полезные сведения, просто поразительна! Поэтому, если вам нужна действительно максимальная выгода для себя от этой книги, будьте готовы к тому, чтобы возвращаться к тексту. Перечитывать, пролистывать значимые места *(для этого нам и нужны красные карандаши из пункта выше!)*.

Не убирайте книгу в дальний ящик, держите на столе. **Переворачивайте страницы, наслаждаясь вечерней чашечкой чая, анализируя написанное и размышляя: «Как я могу применить этот совет на будущей неделе?»** Только так принципы, изложенные в ней, перейдут в вашем мозге в разряд бессознательного, а навыки общения с людьми станут автоматической привычкой.

Шесть



«ЧЕЛОВЕК НИКОГДА НИЧЕМУ НЕ НАУЧИТСЯ,
ЕСЛИ ЕГО ТОЛЬКО УЧИТЬ», – ЭТО СЛОВА
БЕРНАРДА ШОУ.
И КАК ЖЕ ОН БЫЛ ПРАВ!

Обучение — процесс активный и двусторонний. Будьте вовлечены: мы учимся, когда что-то делаем. Всякий раз, как представится возможность в повседневной жизни, действуйте, применяйте на практике советы из книги. Иначе все они очень быстро забудутся, не оставив и следа — а значит, и пользы.

Вероятно, вам будет нелегко, и это нормально. Скажу по секрету: мне самому иногда бывает непросто следовать своим же рекомендациям. Мы люди и мы подвержены эмоциям. Я говорю: «Не критикуйте!» — но когда мы расстроены или раздражены, если нас мучает головная боль — эффективность коммуникации снижается. И тогда поставить себя на место дру-

гого человека, попытаться понять его мотивы ох как не просто. И тут я повторяю: вы читаете эту книгу не для развлечения и не для того, чтобы «пробежаться по полезной информации». **Ваша цель — сформировать новый образ жизни и мышления, развить в себе устойчивые навыки общения.** А это требует каждодневной практики.



ЕСЛИ ВЫ БУДЕТЕ СЛЕДОВАТЬ ЭТОМУ
СОВЕТУ, ТО ОДНАЖДЫ СЛУЧИТСЯ
ВОЛШЕБСТВО, И ВЫ ЗАМЕТИТЕ, ЧТО
В ПРОЦЕССЕ СЛОЖНОГО ДИАЛОГА
ВЫ ПОДНЯЛИСЬ НАД СВОИМИ
ЕСТЕСТВЕННЫМИ РЕАКЦИЯМИ И СУМЕЛИ
ВЫВЕСТИ РАЗГОВОР В ПРОДУКТИВНОЕ
ПОЛЕ. И СМОГЛИ ДОГОВОРИТЬСЯ НА
ЛУЧШИХ ДЛЯ СЕБЯ УСЛОВИЯХ.

Семь

Добавьте игры в процесс обучения. Предложите жене, сыну или коллеге платить по доллару всякий раз, когда нарушаете какой-либо принцип из книги. **Предупреждаю: они будут стараться вас «подловить» на каждом углу коммуникации, но это только добавит азарта!**

Восемь

Как-то раз моим ученикам читал лекцию президент одного из крупнейших банков с Уолл-Стрит.

Нетрудно догадаться, что этот человек заслуженно был чуть ли не лучшим финансистом в Штатах. При этом у него не было образования достаточно приличного, чтобы подняться хотя бы на половину своей высоты. Своим секретом он называл особую систему самоанализа, которую придумал и пользовался ею долгие годы. Вот, как он сам ее описывал:



«Уже не первый десяток лет я веду ежедневник, куда записываю все, что сделал за день. Без пропусков и исключений. Близкие никогда не отвлекают меня субботним вечером, после ужина, потому что знают: закрывшись у себя в кабинете, я придаюсь обязательной рефлексии. Перечитываю заметки обо всех своих действиях за прошедшую неделю. Спрашиваю себя: **где я ошибся, а что сделал правильно? Где поступил верно, но мог бы и лучше? Если я получил отрицательный опыт, то какие уроки я могу из него извлечь?** Признаюсь, что частенько я разочаровываюсь в себе. Но с течением времени таких разочарований становится все меньше. **Очень важно, оступившись, признать это перед самим собой, чтобы в следующий раз понимать, где нужны дополнительные опоры, а где неплохо бы “подстелить соломку”.** Сейчас, по прошествии стольких лет самоанализа, я чаще хочу одобрительно похлопать себя по плечу, чем отругать. Такая честная система саморазвития сделала для мо-