

Дейл  
КАРНЕГИ

КАК ВЫРАБОТАТЬ  
УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ  
И НАУЧИТЬСЯ  
УБЕЖДАТЬ ДРУГИХ



Издательство  
АСТ  
Москва

УДК 159.9  
ББК 88.53  
К24

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

**Dale Carnegie**  
**Public Speaking and Influencing Men in Business**

**Карнеги, Дейл.**

К24 Как выработать уверенность в себе и научиться убеждать других / Дейл Карнеги. — Москва : Издательство АСТ, 2026. — 416 с.

ISBN 978-5-17-186301-2 (Самоучитель успеха)

ISBN 978-5-17-180698-9 (Психология. Лучшее)

Перед вами не просто книга о публичных выступлениях — это практическое руководство, которое учит говорить ясно, с удовольствием и в любой ситуации: от деловой встречи до тоста за праздничным столом.

Проданная миллионными тиражами по всему миру, эта книга помогла и помогает людям разных профессий и характеров убедительно и эмоционально передавать свои мысли, развивать уверенность и внутреннюю устойчивость, говорить четко, ярко и убедительно, вызывать симпатию и удерживать внимание слушателей, улучшать память и формулировать мысли без страха, убеждать, не создавая конфликтов. Методика Карнеги проверена временем и работает в любой ситуации межличностного взаимодействия. Научитесь говорить так, чтобы вас не просто слушали, а хотели услышать снова!

Этот бестселлер в новом, современном, полном переводе передает бесценные советы Карнеги без искажения — так, как их сформулировал сам автор.

**УДК 159.9**

**ББК 88.53**

Макет подготовлен редакцией «Прайм»

ISBN 978-5-17-186301-2

(Самоучитель успеха)

ISBN 978-5-17-180698-9

(Психология. Лучшее)

© Хохуля А.,

перевод на русский язык, 2025

© ООО «Издательство АСТ», 2026

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>От Лоуэлла Томаса</i> .....	8
<i>Глава I: Как стать храбрым и уверенным в себе</i> .....	13
Первое: желание говорить красиво и убедительно .....	21
Второе: вы должны хорошо понимать, о чем собираетесь говорить .....	23
Третье: действуйте уверенно .....	24
Четвертое: практика, практика, практика! .....	27
Резюме .....	28
Упражнения для голоса: правильное дыхание .....	30
<i>Глава II: Уверенность в себе через подготовку</i> .....	32
Правильная подготовка .....	34
Беспроегрывшая речь .....	37
Что такое настоящая подготовка .....	37
Мудрый совет декана Брауна .....	38
Как готовил речи Авраам Линкольн .....	40
Как готовить речь .....	44
Сила резерва .....	48
Резюме .....	51
Упражнения для голоса: правильное дыхание .....	52
<i>Глава III:</i>	
Как известные ораторы готовятся к выступлениям .....	55
Как устроена речь, победившая в конкурсе .....	58
Как планировал свои речи доктор Конуэлл .....	64
Метод сенатора Бевериджа .....	65
Вудро Вильсон собирает скелет .....	66
Классика Бенджамина Франклина .....	67
Раскладывайте пасьянс из своих записей .....	69
«Можно ли пользоваться записями во время выступления?» ..	69
Не зубрите .....	71
Генерал Грант в Аппоматтоксе .....	71
Почему фермеры считали Линкольна отъявленным лентяем ..	73
Как развлекались Дуглас Фэрбенкс и Чарли Чаплин .....	75
Резюме .....	76
Упражнения для голоса: расслабление .....	78
<i>Глава IV:</i>	
Улучшение памяти .....	80
Они не видели вишневого дерева .....	82
Зачем Линкольн читал вслух .....	83

Как Марк Твен учился выступать без записей . . . . .	85
Как запомнить книгу толщиной с Библию . . . . .	88
Правильное повторение. . . . .	88
Профессор Уильям Джеймс раскрывает секрет хорошей памяти . . . . .	90
Как связывать факты между собой. . . . .	91
Как запоминать даты . . . . .	93
Как запоминать пункты своей речи . . . . .	95
Что делать при полнейшем провале . . . . .	96
Невозможно запоминать все подряд . . . . .	98
Резюме . . . . .	98
Упражнения для голоса: как расслабить горло. . . . .	101

*Глава V:*

Как не усыпить слушателей . . . . .	104
Говорите о том, о чем промолчать нельзя. . . . .	109
Секрет триумфа. . . . .	111
Речь Линкольна, благодаря которой он выиграл одно судебное дело . . . . .	113
Будьте серьезны. . . . .	115
Что делать, если публика засыпает . . . . .	117
Слова-уловки и лук . . . . .	118
Возлюбите публику свою . . . . .	120
Резюме . . . . .	121
Упражнения для голоса: управление дыханием . . . . .	123

*Глава VI:*

Неотъемлемые элементы успешной речи . . . . .	125
Сила настойчивости. . . . .	128
Идти вперед, не сдаваться. . . . .	129
Награда неизбежна . . . . .	131
Как покорить Дикого Кайзера . . . . .	133
Воля к победе . . . . .	134
Резюме . . . . .	136
Упражнения для голоса: как овладеть языком . . . . .	138

*Глава VII:*

Секрет правильной подачи речи. . . . .	140
Что такое подача речи . . . . .	143
Секрет хорошей подачи речи . . . . .	144
Совет Генри Форда . . . . .	147
Делаете ли вы это во время выступления. . . . .	151
Первый принцип: выделяйте важные слова, отодвигая на второй план малозначимые . . . . .	151
Второй принцип: меняйте высоту голоса. . . . .	153
Третий принцип: меняйте скорость . . . . .	154

Четвертый принцип: делайте паузу до и после важных мыслей . . . . .	155
Резюме . . . . .	158
Упражнения для голоса: как сделать голос ярким и приятным . . . . .	159

*Глава VIII:*

Сценическое обаяние и личность оратора . . . . .	161
Почему один оратор притягивает публику сильнее другого . . . . .	165
Как на оратора влияет одежда? . . . . .	165
О чем сожалел генерал Грант . . . . .	166
«Мнение о нас складывается до того, как мы заговорим» . . . . .	167
Усаживайте публику поплотнее . . . . .	168
Майор Понд выбивал окна. . . . .	170
Да будет свет . . . . .	170
Ничего лишнего на сцене . . . . .	171
Никаких гостей на сцене . . . . .	172
Умение правильно сидеть — тоже искусство . . . . .	173
Самоконтроль . . . . .	173
Абсурдные ужимки вместо жестов. . . . .	175
Полезные советы. . . . .	179
Резюме . . . . .	180
Упражнения для голоса: повторение . . . . .	183

*Глава IX:*

Как начинать речь . . . . .	184
«Смешная история» . . . . .	187
Не начинайте с извинений . . . . .	191
Пробуждайте любопытство. . . . .	192
Почему бы не начать с истории? . . . . .	194
Начинайте с конкретного примера . . . . .	196
Сделайте выступление наглядным . . . . .	196
Задайте вопрос . . . . .	197
Почему бы не начать с цитаты известного человека? . . . . .	197
Свяжите тему выступления с интересами слушателей . . . . .	198
Сила шокирующих фактов . . . . .	199
Казалось бы, самое обычное начало. . . . .	201
Резюме . . . . .	202
Упражнения для голоса: как расслабить челюсть . . . . .	204

*Глава X:*

Как мгновенно покорить аудиторию . . . . .	206
Капля меда и вооруженные головорезы . . . . .	208
Объяснение — лучший аргумент . . . . .	215
Начало знаменитой речи Патрика Генри . . . . .	216
Лучшая речь в пьесах Шекспира. . . . .	217

Резюме .....	228
Упражнения для голоса: тренировка губ.....	228

*Глава XI:*

Как заканчивать речь.....	230
Подведение итога речи .....	236
Призывайте публику к действию .....	237
Краткий искренний комплимент.....	238
Юмористическая концовка .....	238
Завершение поэтической цитатой.....	239
Сила библейских цитат .....	241
Кульминация .....	242
Умейте вовремя останавливаться .....	244
Резюме .....	245
Упражнения для голоса: как добиться резонанса .....	246

*Глава XII:*

Как сделать выступление ясным .....	248
Используйте сравнения .....	252
Избегайте технических терминов .....	256
Секрет ясности речей Линкольна.....	258
Используйте визуальные образы .....	259
Рокфеллер и монеты.....	261
Повторяйте важные мысли разными словами.....	262
Используйте общие утверждения и конкретные примеры .....	263
Не подражайте горному козлу.....	264
Резюме .....	266
Упражнения для голоса: как развить резонанс .....	267

*Глава XIII:*

Как добиться выразительности и убедительности.....	270
Главная проблема .....	275
Чем может помочь психология .....	275
Сравнивайте идею, которую хотите внушить слушателям, с той, в которую они уже поверили .....	276
Представляйте маленькие суммы денег большими, а крупные — маленькими .....	278
Как производить впечатление с помощью цифр .....	279
На что способно повторение.....	280
Общие иллюстрации и конкретные примеры .....	282
Принцип накопления.....	284
Образные сравнения.....	285
Обратитесь к авторитетным людям.....	286
Резюме .....	289
Упражнения для голоса: как развить носовой резонанс.....	290

#### *Глава XIV:*

Как заинтересовать публику . . . . .	293
Какое значение имеет для нас серная кислота. . . . .	296
Три самые интересные вещи в мире . . . . .	297
Как стать хорошим собеседником . . . . .	299
Идея, покоровшая два миллиона читателей . . . . .	299
Как доктор Конуэлл интересовывал миллионы людей . . . . .	301
Материал, который всегда привлекает внимание. . . . .	302
Будьте конкретны . . . . .	305
Слова-образы . . . . .	307
Сила контрастов . . . . .	310
Интерес заразителен . . . . .	310
Резюме . . . . .	312
Упражнения для голоса: как сделать так, чтобы вас слышали на больших расстояниях. . . . .	313

#### *Глава XV:*

Побуждение к действию. . . . .	316
Искренность — ключ к доверию . . . . .	318
Рассказывайте о собственном опыте . . . . .	320
Оратор нуждается в правильном представлении . . . . .	321
Трава, выросшая из золы . . . . .	323
Расскажите публике о достоинствах вашего предложения . . . . .	324
Как Паттерсон отвечал на возражения . . . . .	325
Борьба мотивов . . . . .	327
Мотивы, определяющие поступки. . . . .	330
Религиозные мотивы . . . . .	335
Резюме . . . . .	337
Успешно ли применил метод призыва к действиям сам автор? . . . . .	337
Упражнения для голоса: как научиться говорить разборчиво. . . . .	338

#### *Глава XVI:*

Как улучшить свою манеру речи. . . . .	341
Как Марк Твен учился обращаться со словами. . . . .	354
Слова и их захватывающие истории . . . . .	355
Переписать одну фразу сто четыре раза . . . . .	356
Избегайте избитых выражений . . . . .	359
Резюме . . . . .	360
Упражнения для голоса: резюме. . . . .	361

<i>Приложение</i> . . . . .	365
Акры алмазов. Рассел Конуэлл . . . . .	365
Послание к Гарсии. Элберт Хаббард. . . . .	390
Человек мыслящий. Джеймс Аллен. . . . .	395

## ОТ ЛОУЭЛЛА ТОМАСА<sup>1</sup>

**В**наши дни дополнительное образование стремительно набирает популярность. Одна из виднейших личностей этого движения — Дейл Карнеги, который проанализировал больше выступлений взрослых людей перед аудиторией, чем кто-либо другой. В одном из выпусков знаменитой радиопрограммы «Хотите верьте, хотите нет» Роберта Рипли упоминалось, что Дейл Карнеги прослушал пятьдесят тысяч выступлений. Не впечатляет? Тогда представьте себе, что это практически столько же дней, сколько прошло с момента открытия Америки Христофором Колумбом до настоящего времени. Или вообразите себе: чтобы прослушать пятьдесят тысяч трехминутных выступлений, вам пришлось бы внимать ораторам сутками напролет на протяжении года.

Невероятная карьера самого Дейла Карнеги, наполненная множеством взлетов и падений, — яркий пример, показывающий, чего способен добиться человек, которым завладела уникальная идея.

Он родился на ферме в Миссури в пятнадцати километрах от железной дороги. Неудивительно, что трамвай он впервые увидел только в двенадцать лет. Теперь же, в свои сорок шесть лет, Карнеги побывал в самых отдаленных уголках Земли, от Гонконга до Хаммерфеста, а еще подобрался к Северному полюсу ближе, чем Ричард Берд к Южному.

И вот теперь этот малый из Миссури, который собирал клубнику и прореживал заросли репейника за пять центов

---

<sup>1</sup> Лоуэлл Джексон Томас — американский писатель, телеведущий и режиссер-документалист.

в час, получает доллар в час за то, что обучает глав крупнейших компаний Америки искусству самовыражения.

Парнишка, с треском проваливший свои первые выступления, позднее стал моим личным менеджером. Успеха я достиг во многом благодаря занятиям с Дейлом Карнеги.

Молодому Карнеги приходилось прилагать огромные усилия, чтобы получить образование, ведь госпожа удача снова и снова обходила стороной старую ферму на северо-западе штата Миссури. Из-за многочисленных финансовых трудностей родители Дейла продали ферму и купили другую, поблизости от педагогического колледжа в Уорренсберге (Миссури). Проживание в городе стоило около доллара в день, но Карнеги не мог позволить себе и этого. Поэтому он каждое утро отправлялся в город верхом и проезжал пять километров.

В педагогическом колледже учились шестьсот человек. Дейл Карнеги, который был среди самых бедных студентов, вскоре заметил, что особой популярностью пользуются ребята, занимавшиеся футболом или бейсболом, или те, кто побеждал на конкурсах ораторов.

Особых способностей к спорту у него не было, поэтому он решил попробовать себя в публичных выступлениях. Месяцами он репетировал будущие речи. Не имело значения, едет ли он верхом в город или на ферму, доит ли коров, складывает ли сено. При каждой возможности он начинал с энтузиазмом вслух рассуждать на самые разные темы, хотя бы о том, почему следовало бы прекратить миграцию японцев в Америку.

Только несмотря на все старания и целеустремленность, его ждала череда поражений. А потом, ни с того ни с сего, он стал одерживать победу за победой.

Другие студенты стали просить его позаниматься с ними, после чего стали побеждать сами.

После окончания колледжа Дейл Карнеги продавал заочные курсы владельцам ранчо в холмистой местности западной Небраски и восточного Вайоминга.

Он много работал, всегда был энергичен, но дела шли из рук вон плохо. Как-то посреди дня он вернулся в свой гостиничный номер в городе Аллайанс (штат Небраска), рухнул на кровать и разрыдался. Он мечтал вернуться в колледж, избавиться от проблем взрослой жизни, но ведь пути назад нет. Он решил поехать в Омаху и устроиться на другую работу. На железнодорожный билет денег не было, поэтому пришлось довольствоваться товарным составом, а в счет оплаты проезда поить и кормить диких лошадей, которых перевозили на двух открытых платформах. В Южной Омахе молодой человек устроился продавцом мыла и сала для Armour & Company. Ему определили территорию восточной части Южной Дакоты. Он передвигался на товарных составах, почтовых дилижансах или верхом, ночевал в гостиницах для переселенцев, комнаты в которых разделялись лишь легкой тканью. Он мотался из селения в селение, читал книги о торговле и копил деньги, играя в покер. Когда у местного торговца не оказывалось наличных, чтобы оплатить заказ, Дейл Карнеги снимал с полки в его лавке дюжину пар ботинок, продавал их работникам железной дороги, а чеки отправлял в Armour & Company.

Через два года его стараниями территория, занимавшая двадцать пятое место по продажам, оказалась на первом, став самым прибыльным железнодорожным направлением из Южной Омахи. Руководство компании предложило работнику повышение с формулировкой: «Вы сделали невозможное», но он отказался и уволился.

Карнеги отправился в Нью-Йорк и поступил в Американскую академию драматического искусства. Время от времени он участвовал в гастролях со спектаклем «Циркачка Полли» в роли доктора Хартли.

Он отлично понимал, что никогда не достигнет уровня актеров Эдвина Бута или Джона Берримора, и вернулся в торговлю. Теперь он продавал грузовики компании Packard. В машинах он не разбирался и вообще ими не интересовался. По утрам Карнеги приходилось буквально силой

заставлять себя идти на ненавистную работу. Он мечтал, чтобы у него появилось время, чтобы он мог читать и писать книги, о чем мечтал еще в колледже. Итак, он уволился. План был таков: писать повести и романы, а на жизнь зарабатывать преподаванием в вечерней школе.

Только вот чему учить? Карнеги поразмышлял о годах, проведенных в колледже, и понял, что, научившись говорить перед публикой, он стал смелее, приобрел шарм и стал уверенно общаться с бизнесменами. Поэтому он предложил нью-йоркским школам Молодежной христианской ассоциации устроить курсы ораторского мастерства для деловых людей.

Что? Преподавать искусство публичных выступлений бизнесменам? Полнейшая бессмыслица. Руководство было непреклонно: они уже пробовали устраивать подобные занятия, но потерпели провал.

Ассоциация отказалась платить по два доллара за вечер, и он согласился с тем, что он будет вести занятия за небольшой процент от выручки. Не прошло и трех лет, как его вознаграждение выросло до тридцати долларов за вечер.

Курсы набирали популярность. О них прознали в других школах Молодежной христианской ассоциации Нью-Йорка, а затем и в других городах. Вскоре Дейл Карнеги стал известным преподавателем, которого с нетерпением ждали в Нью-Йорке, Филадельфии, Балтиморе, а позднее в Лондоне и Париже. Имевшиеся на то время учебники были слишком заумными и не подходили для слушателей, поэтому он написал собственный и назвал его «Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично». Теперь это официальное пособие всех школ Молодежной христианской ассоциации, а также Американской ассоциации банкиров и Национальной ассоциации экспертов по кредиту.

Сегодня на одно занятие по ораторскому мастерству Дейла Карнеги приходят больше людей, чем на дополнительные курсы по публичным выступлениям в Колумбийском или Нью-Йоркском университетах вместе взятых.

Дейл Карнеги уверен, что, разозлившись, заговорит абсолютно любой человек: если хорошенько врезать в челюсть самому недалекому парню, то он вскочит на ноги начнет выступать с таким жаром и красноречием, о котором в лучшие дни знаменитый американский политик Уильям Дженнингс Брайан мог только мечтать. Достоинно произнести речь перед публикой может практически каждый, кто уверен в себе и кому есть что сказать.

Чтобы выработать уверенность в себе, говорит Дейл Карнеги, нужно делать то, чего вы, как вам кажется, боитесь, и набираться положительного опыта. Поэтому на его занятиях по очереди выступают все участники группы. Аудитория поддерживает каждого выступающего, ведь их объединяет общая цель, и благодаря постоянной практике слушатели становятся смелее, увереннее в себе, в них разгорается азарт.

Дейл Карнеги говорит, что все эти годы зарабатывает на жизнь отнюдь не преподаванием курсов ораторского мастерства — это как бы побочный продукт. Основная его работа — помогать людям побеждать страхи и становиться смелее.

На занятия Карнеги приходят промышленники и финансисты, которые уже и позабыли, как выглядит классная комната. Большинство оплачивают обучение при каждом посещении. Им нужны осязаемые результаты, конкретные советы и приемы, которыми они могли бы воспользоваться уже на следующий день.

Поэтому со временем у Дейла Карнеги выработалась уникальная и очень эффективная система, вобравшая в себя ораторское искусство, навыки переговоров и торга, элементы науки о взаимоотношениях между людьми, развития личности и прикладной психологии.

По словам гарвардского профессора психологии Уильяма Джеймса, самый обыкновенный человек задействует не более десяти процентов своих умственных способностей. Дейл Карнеги, вдохновляя и подталкивая людей к полному раскрытию заложенного в них потенциала, создал одно из мощнейших движений в дополнительном образовании.

ГЛАВА I:

**КАК СТАТЬ ХРАБРЫМ  
И УВЕРЕННЫМ В СЕБЕ**

**Храбрость — отличительная черта сильных духом.**

*Даниел Уэбстер,  
американский политический  
деятель, сенатор*

**Смотреть на будущее глазами страха опасно.**

*Эдвард Гарриман,  
американский финансист*

**Никогда не ищи совета у своих страхов.**

*Девиз генерала армии конфедератов  
Томаса Джексона  
(по прозвищу Каменная Стена)*

**Убедите себя в том, что вам под силу что-то сделать, и вы добьетесь успеха, какой бы трудной ни оказалась задача. Если же вам покажется, что вы не справитесь с наипростейшим делом, то кротовины превратятся в неприступные горы и не видать вам победы.**

*Эмиль Куэ,  
французский психолог и фармацевт*

**В девяти случаях из десяти основа успеха — вера в себя и безоглядная преданность делу.**

*Томас Уилсон, американский промышленник,  
президент Wilson and Company*

**Умение говорить убедительно — скорее достижение, чем дар.**

*Уильям Брайан, американский политик  
и государственный деятель*

**Чтобы преуспеть, куда важнее обладать красноречием, чем быть мудрым и скорым на советы.**

*Из статьи в газете The Daily Telegraph (Лондон)*

**А**втор этой книги преподает на различных курсах по ораторскому искусству, которые, начиная с 1912 года, посетили более восемнадцати тысяч промышленников и других деловых людей. По его просьбе практически каждый из слушателей письменно отвечал на вопрос о том, почему он пришел на курсы и с какой целью. Удивительно, но судя по ответам, тысячи и тысячи людей испытывали одно и то же желание (хотя и выражали его разными словами): «Когда приходит моя очередь говорить, я теряюсь, меня сковывает такой страх, что мысли путаются и я забываю все, что собирался сказать. Я хочу обрести хладнокровие и уверенность, хочу научиться быстро соображать. Хочу выстраивать мысли в логическом порядке и четко и убедительно выступать на совещаниях и перед большими группами людей».

Приведу реальный случай: несколько лет назад на мои курсы ораторского мастерства в Филадельфии записался мистер Д. Гент. Это был мужчина среднего возраста, который всегда занимал активную жизненную позицию: возглавлял собственную производственную компанию, участвовал в церковной и гражданской жизни. После первого занятия он пригласил меня на обед в «Клубе промышленников». И вот когда мы сидели за столом, он подался вперед и заговорил:

— Меня часто просили выступить перед разными группами людей, но я всегда отказывался. Так нервничаю, что мысли разбегаются: всю жизнь только и делаю, что выкручиваюсь. Недавно я стал председателем совета попечителей колледжа и должен председательствовать на каждом собрании. Выбора нет, отмалчиваться больше не получится... Думаете, в моем возрасте еще можно научиться произносить речи?

— Думаю ли, мистер Гент? — ответил я. — Не важно, что я думаю. Я знаю, что это возможно и что вы обязательно научитесь, если будете практиковаться и следовать моим советам.

Видно было, собеседник хотел бы мне поверить, но, судя по всему, эти обещания показались ему чересчур оптимистичными, радужными.

— Вы очень добры, — проговорил Гент. — Но боюсь, вы просто хотите вселить в меня уверенность.

Курс закончился, и какое-то время мы не общались. В 1921 году мы с мистером Гентом снова встретились за обедом в «Клубе промышленников». Мы сидели в том же углу, за тем же столом, что и в первый раз. Я поинтересовался, была ли моя вера в его успех чрезмерной. Он достал из кармана записную книжечку в красном переплете и показал список мероприятий, на которых его пригласили выступить.

— Это еще один способ служить людям. К тому же я получаю истинное удовольствие от выступлений. Они придают моей жизни смысл, — признался он.