

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к пересмотренному и дополненному изданию . . . . .	5
Как и почему была написана эта книга . . . . .	9
Девять советов, как извлечь наибольшую пользу из этой книги. . . . .	19

### Часть первая

#### ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОБРАЩЕНИЯ С ЛЮДЬМИ

Глава 1. Если хочешь собрать мед, не опрокидывай улей . . . . .	29
Глава 2. Большой секрет искусства обхождения с людьми . . . . .	47
Глава 3. Тот, кто сможет это сделать, завоеует весь мир. Тот, кто не сможет, обречен на путь в одиночестве . . . . .	65

### Часть вторая

#### ШЕСТЬ СПОСОБОВ ПОНРАВИТЬСЯ ЛЮДЯМ

Глава 4. Поступайте так — и будете радушно приняты повсюду . . . . .	91
Глава 5. Простой способ произвести хорошее первое впечатление . .	109
Глава 6. Если вы не сделаете этого, вас ждут неприятности. . . . .	121
Глава 7. Легкий способ стать хорошим собеседником . . . . .	135
Глава 8. Как заинтересовать людей . . . . .	149
Глава 9. Как сразу завоевать расположение людей . . . . .	157

### Часть третья

#### КАК СКЛОНИТЬ ЛЮДЕЙ К ВАШЕЙ ТОЧКЕ ЗРЕНИЯ

Глава 10. В споре нельзя победить . . . . .	177
Глава 11. Верный путь приобретения врагов и как избежать этого пути .	187
Глава 12. Если вы не правы, признайте это . . . . .	203
Глава 13. Капля меда . . . . .	215
Глава 14. Секрет Сократа . . . . .	227
Глава 15. Предохранительный клапан, предотвращающий недовольство . . . . .	237
Глава 16. Как добиться сотрудничества . . . . .	245
Глава 17. Формула, которая сотворит для вас чудеса. . . . .	253
Глава 18. То, чего хочет каждый . . . . .	261
Глава 19. Призыв, который находит отклик в каждом . . . . .	273
Глава 20. Так поступают в кино. Так поступают на телевидении. Так почему же вы так не поступаете? . . . . .	281
Глава 21. Если ничто другое не действует, попробуйте это . . . . .	289

### Часть четвертая

#### БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ: КАК ИЗМЕНЯТЬ ЛЮДЕЙ, НЕ НАНОСЯ ИМ ОБИДЫ И НЕ ВЫЗЫВАЯ НЕГОДОВАНИЯ

Глава 22. С чего следует начинать, если вы должны указать на ошибку .	297
Глава 23. Как критиковать, не вызывая при этом ненависти к себе . . . .	305
Глава 24. Сначала поговорите о собственных ошибках . . . . .	311
Глава 25. Никто не любит, когда ему приказывают . . . . .	319
Глава 26. Давайте человеку возможность спасти свое лицо . . . . .	323
Глава 27. Как побуждать людей к достижению успеха . . . . .	329
Глава 28. Дайте собаке хорошее имя. . . . .	337
Глава 29. Делайте так, чтобы ошибка казалась легко исправимой. . . .	343
Глава 30. Старайтесь, чтобы люди были рады сделать то, чего вы от них ждете . . . . .	349
Лоуэлл Томас. Самый короткий путь к известности . . . . .	357

*Эта книга посвящена человеку,  
которому нет нужды ее читать, —  
моему незабвенному другу  
Томеру Крэю*

## Предисловие к пересмотренному и дополненному изданию

Книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» была впервые опубликована в 1937 году тиражом всего лишь пять тысяч экземпляров. Ни Дейл Карнеги, ни издатели, Саймон и Шустер, не рассчитывали, что ее популярность заставит выйти тираж за этот скромный объем. К их удивлению, книга стала сенсацией, и приходилось печатать тираж за тиражом, чтобы удовлетворить все возрастающий читательский спрос. Она заняла свое место в истории издательского дела как один из интернациональных бестселлеров. Книга касалась актуальной области и удовлетворяла человеческую потребность, свойственную не только периоду после Великой депрессии, о чем свидетельствуют ее непрерывно продолжающиеся продажи в восьмидесятые годы, почти столетия спустя.

Дейл Карнеги говорил, что легче сделать миллион долларов, чем добавить фразу в английский язык. «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» стала именно такой фразой, цитируемой, пересказываемой, пародируемой, используемой с неисчислимым множеством оттенков в различных текстах — от политических

листовок до романов. Эта книга переведена почти на все языки, имеющие письменность. Каждое поколение открывает ее заново и находит в ней нечто, созвучное своему времени.

Сказанное выше приводит нас к логическому вопросу: «Зачем пересматривать книгу, доказавшую и продолжающую доказывать свою неслыханную привлекательность? Зачем экспериментировать с успехом?»

Чтобы ответить на это, мы должны осознать, что Дейл Карнеги сам неукоснительно переделывал свою книгу в течение всей жизни. Она была написана как практическое пособие к его курсам «Умение говорить и человеческие отношения» и сегодня все еще продолжает использоваться в этом качестве. Вплоть до своей смерти в 1955 году Карнеги непрерывно улучшал и пересматривал этот курс, чтобы адаптировать его к изменившимся потребностям постоянно расширяющейся аудитории. Трудно найти человека, более чувствительного к направлениям изменения сегодняшней жизни, чем Дейл Карнеги. Он постоянно пересматривал и совершенствовал свои методы обучения; свою книгу по эффективному ведению беседы он модернизировал несколько раз. Если бы он прожил дольше, то сам пересмотрел бы книгу «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», чтобы она лучше отражала изменения, произошедшие в мире после тридцатых годов.

Имена многих людей, цитируемых в данной книге, хорошо известные во времена первой публикации, не знакомы большинству сегодняшних читателей. Некоторые примеры и фразы в нашу социальную эпоху кажутся причудливыми и устаревшими, словно пришедшими из романов викторианской эпохи. За счет этого

ослабляется информативность и общее воздействие книги.

Следовательно, при пересмотре и дополнении книги мы ставили своей целью сделать ее более ясной и приближенной к современному читателю без искажения содержания. Мы не изменили суть книги, а лишь заменили некоторые примеры более современными. Живой, стремительный стиль Карнеги остался неврежденным — оставлен даже сленг тридцатых годов. Дейл Карнеги писал так же, как и говорил, в экспансивном, непринужденном разговорном стиле.

Поэтому его голос звучит так же мощно, как и всегда со страниц его книг и работ. Тысячи людей — и число их растет с каждым годом — во всем мире обучаются на курсах Карнеги. И другие тысячи читают и изучают книгу «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» и воодушевляются на использование предложенных в ней принципов для улучшения своей жизни. Для всех читателей мы предлагаем этот исправленный вариант книги как отточенный и отполированный, готовый к использованию инструмент.

*Дороти Карнеги*

## Как и почему была написана эта книга

За первые тридцать пять лет двадцатого столетия американские издательства напечатали более четверти миллиона книг. Большинство из них смертельно скучны, а многие принесли издателям финансовые потери. Я сказал «многие»? Недавно председатель правления одного из крупнейших в мире издательских концернов признался мне, что, несмотря на семидесятипятилетний опыт работы, его компания терпит убытки на семи из каждых восьми издаваемых книг.

Почему же в таком случае я рискнул написать еще одну книгу, а вы должны утруждать себя ее чтением?

Хорошие вопросы, и я попытаюсь на них ответить.

Начиная с 1912 года я вел в Нью-Йорке учебные курсы для бизнесменов и специалистов, мужчин и женщин. Поначалу я ограничивался областью ораторского искусства, стремясь научить взрослых людей быстро реагировать и излагать свои мысли ясно, убедительно и уверенно как на деловых переговорах, так и во время выступлений перед широкой аудиторией.

Однако со временем я понял, что моим слушателям нужны не только навыки публичных выступлений — еще более остро эти люди нуждались в обучении тон-

кому искусству общения друг с другом при деловых повседневных встречах и социальных контактах.

Постепенно я осознал, что такая подготовка не помешала бы и мне. Оглядываясь на пройденный за эти годы путь, я поражаюсь, как часто мне не хватало такта и понимания. Вот если бы книга, подобная этой, попала в мои руки двадцать лет назад! Она стала бы для меня бесценным даром!

Похоже, особенно серьезные проблемы возникают при общении с окружающими у деловых людей из мира бизнеса. Но они важны и для домашней хозяйки, для архитектора или инженера. Несколько лет назад в ходе исследования, проведенного под патронажем Фонда Карнеги для повышения квалификации учителей, обнаружился весьма важный факт, подтвержденный позже работами, выполненными в Технологическом институте Карнеги. Оказалось, что даже в таких отраслях экономики, как машиностроение, финансовый успех лишь на пятнадцать процентов определяется уровнем технических знаний специалистов, а на восемьдесят пять процентов — их навыками человеческого общения, то есть личными качествами и умением руководить людьми.

Долгое время я ежегодно вел курсы в клубе инженеров в Филадельфии и в нью-йоркском отделении Американского института инженеров-электриков. В целом, вероятно, через эти курсы прошли более полутора тысяч инженеров. Они обратились ко мне потому, что в результате многолетних наблюдений и опыта поняли — высоко оплачиваются вовсе не те работники, которые обладают обширными специальными знаниями. За весьма скромное жалование можно легко нанять, например, инженера, бухгалтера, архитектора или пред-

ставителя какой-либо другой профессии. А вот специалист, обладающий не только техническими знаниями, но и способностью излагать свои мысли, брать на себя руководящую роль и будить в подчиненных энтузиазм, будет получать более высокую оплату.

В лучшую пору своей деятельности Джон Д. Рокфеллер сказал, что «умение обращаться с людьми — это такой же товар, как сахар или кофе. И я буду платить за него больше, чем за что-либо другое на свете».

Разумно было бы предположить, что каждый колледж страны будет готов включить в свою программу курс, развивающий столь высоко ценимые в нашем мире способности. Однако, если в каком-либо учебном заведении и есть подобный практический курс, предназначенный для взрослых, он не привлек моего внимания к моменту написания книги.

Чикагский университет и Объединение школ Христианской ассоциации молодых людей провели специальное исследование, чтобы определить то, что хотели бы изучать взрослые люди.

Исследование длилось целых два года и стоило двадцать пять тысяч долларов. Последний этап был проведен в Мерилене, штат Коннектикут, выбранном как типичный американский город. Каждый взрослый житель Мериленда ответил на сто пятьдесят шесть вопросов типа: «Ваша профессия или род занятий? Образование? Как вы проводите свободное время? Каковы ваши доходы? Ваше хобби? Ваши стремления? Ваши проблемы? Какие предметы вы хотели бы изучать?» и т. д. Исследование показало, что взрослых людей больше всего волнует здоровье. На втором месте — взаимоотношения с людьми: как добиться взаимопонимания; что надо де-



лать, чтобы нравиться окружающим; как склонить их к своей точке зрения.

Именно поэтому комитет, проводивший исследование в Мериdene, решил организовать соответствующие курсы для взрослых жителей своего города. Члены комитета усердно, но безуспешно пытались разыскать практический учебник по этим вопросам. Наконец они обратились к одному из признанных мировых авторитетов в области обучения взрослых и попросили порекомендовать какое-нибудь руководство, отвечающее необходимым требованиям. Тот однозначно ответил: «Я знаю, чего хотят эти люди, но такой книги еще никто не написал».

В истинности этого заявления я убедился на собственном опыте, долгие годы занимаясь поисками практического, отвечающего всем требованиям пособия по проблемам межличностных взаимоотношений.

Поскольку подобной книги не существовало, я попытался написать ее сам, чтобы впоследствии использовать на своих курсах. Эта книга перед вами. Надеюсь, она вам понравится.

Работая над книгой, я перечитал все, что смог найти по этой теме, начиная с газетных сообщений, журнальных статей, протоколов бракоразводных процессов и кончая работами старых философов и новых психологов. Кроме того, я пригласил опытного научного сотрудника, который полтора года сидел в различных библиотеках и читал все, пропущенное мной. Он продирался сквозь тома научных трудов по психологии, сосредоточенно изучая сотни журнальных статей, просматривал бесчисленные биографии, пытаясь установить, как великие лидеры всех времен строили отношения с други-

ми людьми. Мы читали их биографии. Мы проштудировали жизнеописания всех выдающихся людей от Юлия Цезаря до Томаса Эдисона. Одних только биографий Теодора Рузвельта мы прочли больше сотни. Мы решили не жалеть ни времени, ни средств, чтобы выявить все практические приемы, которые за долгие века использовались для завоевания друзей и влияния на окружающих.

Я лично беседовал со многими преуспевающими людьми, пытаюсь выяснить методы их общения с окружающими. Многие из них были всемирно известны. Это изобретатели Маркони и Эдисон; политические лидеры Франклин Д. Рузвельт и Джеймс Фарли; исследователи, такие как Мартин Джонсон; крупные бизнесмены, среди которых Оуэн Д. Янг; звезды кино Кларк Гейбл и Мэри Пикфорд.

Используя весь собранный материал, я подготовил краткую беседу, назвав ее «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Я сказал «краткую». Правда, такой она была только вначале, вскоре превратившись в полуторачасовую лекцию. Долгое время я каждый год читал ее взрослым людям на курсах в нью-йоркском институте Карнеги.

Читая эту лекцию, я предлагал слушателям проверить ее положения в ходе деловых и социальных контактов в своей профессиональной деятельности и, вернувшись в класс, рассказать о результатах. Какое интересное задание! Эти мужчины и женщины, жаждущие самоусовершенствования, были увлечены идеей работы в лаборатории нового типа — в первой и единственной в истории лаборатории, занимающейся проблемами межличностных отношений.

Лежащая перед вами книга не была написана в обычном смысле этого слова. В этой своеобразной лаборатории она росла, как растет ребенок, впитывая в себя опыт тысяч людей.

Мы начали много лет назад, разработав набор правил, напечатанных на карточке величиной с почтовую открытку. На следующий год была выпущена карточка побольше, затем появилась листовка, потом целая серия брошюр, каждая из которых постепенно увеличивалась по размеру и объему. Наконец, в результате пятнадцати лет экспериментов и исследований, появилась эта книга.

Изложенные в ней правила — это не результат чисто теоретических рассуждений или домыслов. Их действие похоже на волшебство. Звучит неправдоподобно, но я видел, как применение этих принципов радикально меняло жизнь многих людей.

Приведу пример. На наши курсы поступил предприниматель, у которого работало триста четырнадцать служащих. Годами он беспрерывно подгонял, критиковал и бранил их всех без разбора. Никто не слышал от него любезностей, слов одобрения и похвалы. Познакомившись с принципами, приведенными в этой книге, предприниматель резко изменил свою жизненную философию. Теперь в его организации царит новая атмосфера преданности, энтузиазма и коллективизма. Триста четырнадцать врагов превратились в триста четырнадцать друзей. На одном из занятий он гордо заявил перед всей аудиторией: «Прежде, проходя по своему предприятию, я не слышал слов приветствия. При моем приближении служащие старались смотреть в другую сторону. Сейчас все они мои друзья, и даже швейцар зовет меня по имени».

Доходы этого предпринимателя увеличились, у него стало больше свободного времени, и — что несравненно важнее — он почувствовал себя гораздо более счастливым на работе и в кругу семьи.

Бесчисленному множеству коммерсантов применение этих принципов дало возможность резко расширить торговые операции и даже завести новые счета в банках, чего они тщетно пытались добиться прежде. У административных работников повысились и авторитет, и жалование. Один из них рассказал мне о значительном повышении оклада, которое он приписывает тому, что стал следовать предлагаемым правилам. А другого, ответственного сотрудника Gas Works Company из Филадельфии, в шестьдесят пять лет должны были понизить в должности из-за неуживчивости и неспособности руководить людьми. Позанимавшись на наших курсах, он настолько изменился, что его не только не понизили, но и перевели на более высокооплачиваемую должность.

На банкетах по случаю окончания курсов мне часто приходилось слышать от супругов наших слушателей, что их семейная жизнь стала благополучнее с тех пор, как их мужья или жены начали у нас учиться.

Нередко сами наши слушатели бывают поражены своими успехами. Это кажется волшебством. Случалось, в порыве энтузиазма они звонили мне домой в воскресенье, не в силах подождать еще сорок восемь часов, чтобы доложить о своих достижениях на очередном занятии.

Один человек, увлекшись разговором об этих принципах, засиделся до глубокой ночи, обсуждая их с другими слушателями. В три часа утра все разошлись по домам. Но он был настолько потрясен осознанием соб-

ственных ошибок и настолько вдохновлен открывшимися перспективами, что не смог уснуть. Он так и не заснул ни в эту, ни в следующую ночь.

Кто он? Наивный, малообразованный человек, готовый разглагольствовать по поводу каждой новой теории? Нет, далеко не так. Это умудренный опытом коммерсант, издававший виды торговец произведениями искусства, человек весьма светский, окончивший два университета в Европе и говорящий на трех языках.

Работая над этой главой, я получил письмо от немца-аристократа, представителя старой школы, чьи предки были кадровыми офицерами при Гогенцоллернах. В письме, посланном с трансатлантического лайнера, он почти с религиозным пафосом рассказывал о случаях успешного применения наших правил.

Другой наш слушатель — старожил Нью-Йорка, выпускник Гарвардского университета, человек состоятельный, владелец крупной фабрики по производству ковров — заявил, что за четырнадцать недель занятий по нашей системе он узнал об искусстве воздействия на людей больше, чем за четыре года пребывания в колледже. Абсурдно? Смешно? Фантастично? Конечно, вы можете отвергнуть это утверждение с любым понравившимся вам определением. Я просто приведу заявление, сделанное консервативным и вполне преуспевающим выпускником Гарвардского университета в публичном выступлении перед аудиторией из почти шестисот человек в Йельском клубе Нью-Йорка в четверг вечером 23 февраля 1933 года.

«По сравнению с тем, какими мы должны были бы быть, — заявил известный профессор Гарварда Уильям Джеймс, — наше состояние можно охарактеризовать

как полудремотное. Люди используют лишь незначительную часть своих физических и умственных ресурсов. В широком смысле можно сказать, что человек живет далеко не в меру своих возможностей. Он обладает способностями самого различного рода, которые обычно не умеет использовать».

О, эти способности, которые вы «обычно не умеете использовать»! Единственная цель данной книги — помочь вам выявить, развить и с пользой применить эти скрытые, неиспользуемые ценности.

По словам бывшего президента Принстонского университета Джона Хиббена, «образование — это умение правильно действовать в любых житейских ситуациях».

Если после прочтения первых трех глав книги вы не почувствуете себя чуть лучше экипированными для встречи с различными житейскими ситуациями, я буду считать, что эта книга потерпела неудачу в том, что касается именно вас. Потому что, как сказал Герберт Спенсер, «великая цель образования — это не знания, а действия».

И эта книга является книгой действия.

*Дейл Карнеги, 1936 год*