

ХАНЬ
ЯНЬ



ВЫ — НЕ ТО, ЧТО ВЫ ЗНАЕТЕ,
ВЫ — ТО, КАК ВЫ
ДУМАЕТЕ

Популярная психология для бизнеса и жизни

Хань Янь

**Привычки мышления.
Зал интеллектуальных
тренажеров для мозга**

«Азбука»

2022

УДК 159.955
ББК 88.3

Янь Х.

Привычки мышления. Зал интеллектуальных тренажеров для мозга
/ Х. Янь — «Азбука», 2022 — (Популярная психология для
бизнеса и жизни)

ISBN 978-5-389-34584-3

Мы живем в эпоху, когда информации слишком много, а готовых ответов почти не осталось. Хань Янь, основательница одного из самых влиятельных издательств Китая, предлагает не искать очередную «волшебную таблетку», а полностью перестроить свой подход к решению задач. Ее книга – это своеобразный «зал интеллектуальных тренажеров», где каждый читатель найдет инструменты на любой случай. Хань Янь утверждает: мало знать ментальные модели – важно сделать их привычкой мышления. Она учит запускать глубокий, критический, гибкий анализ автоматически, как дыхание. От борьбы с некомпетентностью до умения договариваться с кем угодно и о чем угодно и выстраивать диалог в условиях хаоса – автор шаг за шагом показывает, как превратить бессистемное «думание» в ежедневную «интеллектуальную гимнастику». После прочтения вы научитесь главному: использовать 28 ментальных моделей, чтобы взломать собственное стандартное мышление и перестать бояться сложного мира; заставить мозг работать на «новых» настройках; не бояться менять свою точку зрения и уметь задавать правильные вопросы.

УДК 159.955
ББК 88.3

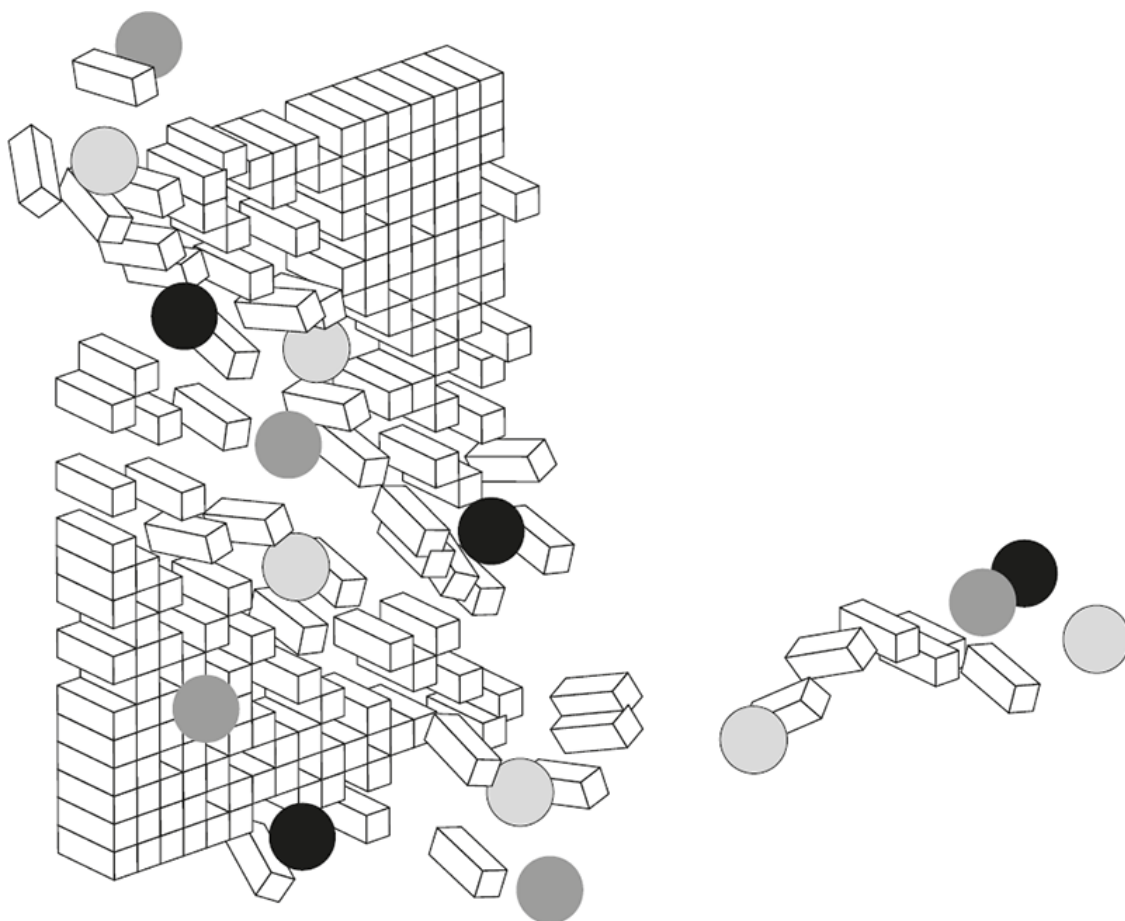
ISBN 978-5-389-34584-3

© Янь Х., 2022

© Азбука, 2022

Содержание

Предисловие 1. Определиться в неопределенном мире	8
Предисловие 2. Сила чтения и мышления поможет... начать «Путь героя»	11
Предисловие 3. Режим «культивации разума»... меняет судьбу	13
Конец ознакомительного фрагмента.	15



Хань Янь
Привычки мышления. Зал
интеллектуальных тренажеров для мозга

*Цитру и рукописи дождь увлажнил,
С ветром доносится аромат чернил.*

*Вместе с Сяохуэем посвящаем эту книгу самым дорогим членам
нашей семьи*

Han Yan
THINKING HABITS

Authorized translation from the Simplified Chinese language edition published by CHEERS PUBLISHING COMPANY. All rights reserved.

© Han Yan, 2022
© Михаил Ма, перевод на русский язык, 2026
© Издание на русском языке. ООО «Издательство АЗБУКА», 2026
Колибри®

Насколько богат ваш инструментарий мышления?

- Что помогает вам эффективно проживать каждый день, достигая максимальной продуктивности и результатов?
 - А. Управление своим временем (тайм-менеджмент).
 - Б. Выбор удачного момента, использование возможности.

- Что из перечисленного помогает раскрыть ваш творческий потенциал?
 - А. Высвобождение времени и пространства для творчества.
 - Б. Погружение в поток идей.
 - В. Междисциплинарное мышление.
 - Г. Все вышеперечисленное.

- Какой из методов НЕ способен превратить негативные эмоции в движущую силу карьеры?
 - А. Использование тревожности как рабочего стимула.
 - Б. Проактивное выражение уязвимости.
 - В. Преодоление собственного стресса с помощью командных усилий.
 - Г. Развитие позитивного настроения, оптимистичного взгляда на жизнь.

Предисловие 1. Определиться в неопределенном мире

Чжу Юнсинь, инициатор экспериментального проекта «Новое образование», президент Китайского исследовательского общества Тао Синчжи, заместитель председателя Центрального комитета Ассоциации содействия развитию демократии Китая

Сколько бы ни минуло лет, на моем рабочем столе всегда, кажется, лежат книги издательства Cheers Publishing¹.

Если Commercial Press в большей степени фокусируется на переводах мировой классики, то Cheers Publishing обращает свой взор на современных великих мыслителей и их работы: здесь и профессор психологии Гарвардского университета Стивен Пинкер с его книгами «Язык как инстинкт», «Как работает мозг», «Субстанция мышления», «Чистый лист», «Просвещение продолжается», и создатель теории множественного интеллекта Говард Гарднер с его трудами «Структура разума», «Множественный интеллект: новые горизонты», «Синтезирующее мышление» (A Synthesizing Mind), и бывший ректор Стэнфордского университета Джон Хеннесси с его «Принципами лидера», и бывший вице-президент Apple по образованию Джон Кауч с «Перезагрузкой образования» (Rewriting Education), и президент Международного общества искусственного интеллекта в образовании Розмари Лукин с книгой «Интеллект будущего: машинное обучение и человеческий потенциал» (Machine Learning and Human Intelligence: The Future of Education for the 21st Century), а также титан исследований детского обучения и развития, признанная во всем мире Элисон Гопник с «Садовником и плотником». Оглядываясь назад, понимаю, что почти все из многих современных мыслителей, которых я ценю, были «пойманы в одну сеть» издательством Cheers.

Острый взгляд, впечатляющая смелость и дух марафонца

До знакомства с Хань Янь я никак не мог понять, почему частное издательство обладает таким острым взглядом и впечатляющей инвестиционной смелостью.

В июле 2019 года случай свел меня с основательницей Cheers Хань Янь. Помню, это было во время визита в Китай вышеупомянутого первого директора по образованию Apple Джона Кауча, и Cheers как издатель устроили приветственный ужин, на который меня пригласили в качестве гостя. Как основательница и хозяйка, Хань Янь с воодушевлением представила всем нам свою издательскую миссию и философию, что произвело на нас глубокое впечатление. Благодаря этому у меня также состоялся очень интересный диалог с Каучем.

Позднее я неоднократно посещал Cheers, участвовал в видеобеседах с Хеннесси, Лукин и другими экспертами, что позволило мне ближе познакомиться с характером и обаянием как самого издательства Cheers, так и Хань Янь.

Всех новых гостей Cheers неизменно впечатляет особый атрибут – Стена авторов Cheers. На двух стенах размещены имена несколько сотен известнейших авторов и переводчиков, а также их работы. Этим местом гордятся все сотрудники Cheers, и оно ошеломляет каждого посетителя, потому что упомянутые на Стене авторы, как и перечисленные выше мыслители, являются основоположниками теорий в своих областях. Среди них немало лауреатов Нобелевской премии, всемирно известных экспертов, задающих тренды, а также ведущих специалистов в области когнитивных наук, психологии, биологии и так далее. Хань Янь с гордостью рассказала мне, что у Cheers более тысячи ведущих авторов! Неудивительно, что ее прозвали гениальной охотницей за передовыми мировыми идеями. Это снова заставило меня восхититься

¹ В Китае также известно как «Чжаньлу». – Прим. пер.

видением и проницательностью Хань Янь: я думаю, только человек с широким кругозором способен по-настоящему проникнуться великими идеями.

Еще одно место глубоко запечатлелось в моей памяти – Марафонская стена Cheers. Мне было известно, что Хань Янь и ее команда обладают уникальным подходом к поиску идей, но когда я узнал, что она еще и марафонец, я увидел ее с совершенно другой стороны. На стене висит множество сертификатов различного уровня. Хань Янь, ее супруг Сяохуэй и вся команда основателей – профессиональные марафонцы, а она сама обладательница медали «Шесть звезд» за финиш в шести главных марафонах мира. Интересно, что под руководством Хань Янь и Сяохуэя большинство сотрудников компании полюбили марафоны, а отказ от погони за быстрой выгодой, приверженность долгосрочной стратегии и достаточное терпение в поиске и издании хороших книг сделало марафон культурным генетическим кодом компании. Думаю, для компании марафон – это не только соревнование физических возможностей, но и «бег за идеями». Вся команда получает от этого удовольствие.

От «похищения огня» к «зажиганию огня».

Цель – прожить осмысленную жизнь

Успех не возникает из ничего, и Cheers с Хань Янь не исключение.

Многие не знают, что еще до основания Cheers Хань Янь уже достигла весьма заметных результатов в своей области. В 24 года она пришла работать в Simon & Schuster, открыв Китаю множество известных книг по бизнесу. Честно говоря, тогда в стране практически не было такой литературы, а под влиянием времени люди жаждали подобных книг. Затем она присоединилась к издательству China Machine Press, где работала заместителем генерального директора. Известная серия «Классические работы по менеджменту» Питера Друкера, которую сейчас считают канонической, была представлена именно Хань Янь. Затем она основала Cheers. Можно сказать, что за более чем 20 лет работы в издательском деле она достигла впечатляющих успехов. На мой взгляд, она подобна «похитителю огня»²: на протяжении всех этих лет неустанно несла людям огонь самых передовых идей. Ее заслуги неоценимы.

Недавно Хань Янь сообщила мне, что скоро выйдет ее новая книга «Привычки мышления», и она надеется, что я, как человек, ее поддерживающий, продвигающий и свидетельствующий о росте Cheers, а также тот, кто рекомендовал ее для вступления в Ассоциацию содействия развитию демократии Китая, напишу предисловие к этой книге.

Несмотря на массу дел и чрезмерное количество рабочих долгов, я не смог отказаться от этого заманчивого предложения, и не только потому, что автор – издательница множества выдающихся произведений, мыслительница, ведущая беседы с гениями, но и потому, что она член нашей Ассоциации содействия развитию демократии Китая.

На протяжении всех этих лет я наблюдал, как Хань Янь постоянно растет и совершенствуется в своей концепции «диалога с величайшими умами и совместного развития с самыми умными людьми». На мой взгляд, на это можно смотреть с двух сторон: с одной стороны, чтение признанных классиков само по себе является диалогом с величайшими умами и совместного развития с гениальными людьми; с другой стороны, можно сказать, что великие не столько дают нам определенные знания или инструменты, сколько учат нас думать. Книга Хань Янь говорит нам о том, что многие современники, читая книги, всегда хотят как можно быстрее получить из них «сухую выжимку», найти прикладные, конкретные методы решения проблем, а это на самом деле ленивое мышление, способ чтения, который оставляет вас в зоне комфорта.

² Скорее всего, имеется в виду герой китайской мифологии Янь-бо (кит. 燭), история которого похожа на историю Прометея, похитившего огонь во благо людей, что символизирует просвещение. – Прим. ред.

В определенном смысле эта книга – «читательский» дневник Хань Янь, записи ее диалогов с великими философами, психологами, экономистами, социологами и даже физиками. Сначала она «похищает огонь» у них, находя всевозможные инструменты мышления, а затем «зажигает огонь», выстраивая собственную систему мышления и свой инструментарий. Однако использование этих инструментов само по себе требует анализа. Через свой труд Хань Янь хочет донести до людей, что все идеи имеют свои способы применимости и ограничения во времени и пространстве, и в обществе, полном неопределенности, нельзя так просто найти ответы в книгах. В жизни не может быть никаких стандартных ответов.

Сократ сказал: «Неосознанная жизнь не стоит быть прожитой». Это означает: без анализа нет настоящей жизни. Хань Янь написала свою книгу с целью помочь людям научиться думать, выработать привычку размышлять, обогатить набор инструментов мышления, научиться переносить решение одной проблемы на другую, суметь прожить свою жизнь достойно. В определенном смысле это путь в новое измерение, туда, где время и пространство объединились.

Написано в Пекине, в моем кабинете «Дишичжай»

Предисловие 2. Сила чтения и мышления поможет... начать «Путь героя»

Цянь Сяоцзюнь, профессор кафедры лидерства и организационного управления Школы экономики и менеджмента Университета Цинхуа

Я затрудняюсь назвать точный год моего знакомства с Хань Янь, но помню, что в то время она еще была заместителем генерального директора HZ Company, входящего в состав China Machine Press, и очень успешно издала серию превосходных книг по бизнесу. Примерно в 2005 году она вдруг сообщила мне, что собирается уволиться и начать свой бизнес. Я сильно удивилась и поспешно спросила, что она планирует делать. Она ответила: «Хочу предоставить предпринимателям решения для чтения». Она произносила эти слова настолько уверенно и твердо, что впечатлила меня до глубины души, и я до сих пор помню выражение ее лица. Я осталась в замешательстве, поскольку не поняла смысла ее слов. Что значит «предоставлять предпринимателям решения для чтения»? Разве это не означает издавать и продавать хорошие книги? Если это так, то разве не этим она занималась в HZ Company?

У меня оставались вопросы, поэтому я очень заинтересовалась Хань Янь и ее будущим проектом. С момента, как она начала свой бизнес, я следила за каждым шагом развития ее и компании Cheers: от самого начала – тщательного отбора и издания хороших книг – до организации зарубежных образовательных поездок для предпринимателей под руководством экспертов из различных областей, встреч с великими мыслителями и участия в дискуссионных мероприятиях, затем до создания читательского сообщества «Лу Ке Хуэй» (Lukeehui), проведения «Фестиваля идей 12+», способствующего популяризации чтения, и, наконец, запуска мобильного приложения Cheers для чтения и проведения ежегодной конференции Cheers с участием крупнейших интеллектуальных лидеров... На этом пути она создавала платформу за платформой, способные удовлетворить различные читательские потребности, и не только собрала более 30 000 000 читателей, но и успешно трансформировала Cheers из издательской организации в качественного поставщика услуг в области знаний и чтения.

Такого рода рост и трансформация постепенно помогли мне понять значение того, что Хань Янь тогда назвала «предоставлением решений для чтения», и сделали меня свидетельницей того, как она шаг за шагом воплощала в жизнь свою миссию и первоначальные намерения.

На мой взгляд, Хань Янь – невероятно разносторонний человек с исключительными способностями. Как издатель она обладает уникальными профессиональными навыками и дальновидностью. Придерживаясь высоких стандартов на протяжении десяти с лишним лет, она представила читателю множество общепризнанных книг, таких как «Психология влияния» Роберта Чалдини, «Большие данные» Виктора Майер-Шенбергера и Кеннета Кукера, «Шум» Даниэля Канемана, «Продавец обуви» Филя Найта, «Экономический натуралист» (The Economic Naturalist) Роберта Франка и многих других. Она действительно заслуживает звания «охотницы за идеями» и всех своих бесчисленных наград. Она обладает превосходными лидерскими качествами: члены высшего руководства Cheers, которых я знаю, в основном работали с ней с самого начала. У нее также выдающиеся спортивные способности и выносливость: она постоянно участвует в марафонах и пробежала все шесть главных марафонов мира. Увлечшись бегом, она вовлекла в спорт большинство коллег из Cheers, поэтому в их компании есть целая стена, полностью покрытая стартовыми номерами, которые коллеги носили, когда участвовали в марафонских забегах.

А превосходные ораторские способности и беглая, уверенная, мудрая речь делают каждое выступление Хань Янь высококлассным интеллектуальным наслаждением. Как глубокий практик и неустанный пропагандист чтения, она ведет серии авторских курсов, такие как

«Избранное Хань Янь», «Тренинг элитарного мышления» и «Диалоги с величайшими умами», которые получили миллионы прослушиваний и прочтений, принесли пользу бесчисленному количеству людей. А теперь у нее появилась новая роль, роль автора. Будучи одним из первых читателей новой книги Хань Янь, я обнаружила, что ее писательские способности также исключительны, и книга «Привычки мышления» тому доказательство.

Раз за разом Хань Янь демонстрирует способности, которые меня поражают. Как она этого добилась? Я думаю, ее рост в первую очередь обусловлен многолетним интенсивным чтением, особенно чтением книг, написанных ведущими мыслителями. Несомненно, чтение помогло Хань Янь понять бесчисленное количество важных концепций и способов мышления, позволило ей видеть одни и те же вещи с разных точек зрения и выражать свои мысли предельно точно и лаконично. «Книги – лестница прогресса человечества». Важность чтения очевидна. Однако еще более важным является то, что она интернализировала привычку размышлять над прочитанным.

Как педагог я особенно согласна с необходимостью обрести привычку размышлять. С одной стороны, хотя чтение и помогает нам получать знания, «только привычка размышлять помогает усвоить прочитанное, сделать добытые знания нашими собственными». С другой стороны, мышление – необходимый элемент для развития человеческого интеллекта. В Университете Цинхуа я в основном преподаю аспирантам, большинство из которых имеют опыт работы в несколько лет. Они студенты MBA³ или EMBA⁴, а мои курсы в основном касаются этики, лидерства и принятия решений на основе ценностей. Как известно, мировоззрение и ценности взрослых людей уже в основном сформированы, и когда взрослые сталкиваются с вызовами, они обычно полагаются на интуитивное мышление для суждений и выборов. Их логический анализ в основном заключается в поиске подтверждения уже сделанных суждений. То есть, если мы хотим повлиять на ценности студентов, нам нужно работать с ними на этапе, когда они делают интуитивные суждения. Однако ни один преподаватель и ни один урок не могут заставить взрослых изменить свое интуитивное мышление. Это могут сделать лишь они сами. Идея обрести привычку размышлять, предложенная Хань Янь в этой книге, поразила меня. Почему бы не использовать такой подход в обучении студентов? Если они хотят быстрее расти, если они хотят стать людьми, имеющими способности, влияние и возможность менять мир к лучшему, они обязательно должны развить привычки размышлять и рефлексировать.

Рост бизнеса и успех самой Хань Янь убедительно демонстрируют силу «чтения в сочетании с мышлением», ведь одно не работает без другого.

Пользуясь возможностью, я рекомендую новую книгу Хань Янь широкому кругу читателей. Прочитав ее, вы не только сможете понять и освоить многие важные концепции, определенные мыслителями, но, что более важно, развить способ мышления, позволяющий наблюдать и объяснять распространенные явления в работе и жизни через эти концепции, «совместно развиваясь с умными людьми». Желаю нам всем полюбить чтение, обрести привычку размышлять и вместе «отправиться в “путь героя”, уготованный каждому из нас»!

³ Master of Business Administration (*англ.*) – международная степень в менеджменте, подтверждающая квалификацию для управления бизнесом, проектами и командами. – *Прим. ред.*

⁴ Executive Master of Business Administration (*англ.*). В отличие от MBA программы EMBA предназначены для руководителей и владельцев бизнесов с большим опытом работы. – *Прим. ред.*

Предисловие 3. Режим «культивации разума»... меняет судьбу

Сунь Лухун, известный специалист по поведенческим аспектам продаж, автор бестселлеров *«Используй мозг для получения заказов»*, *«Математика, которой учила мама»*

После прочтения всей книги я впал в состояние ступора.

Потому ли это, что я читал слишком быстро, или мне было трудно понимать предложения, или, может быть, новых концепций было слишком много? Такое знакомое чувство внезапно вернуло меня в то время, когда я только начинал учить английский, когда я знал каждое слово по отдельности, но не мог соединить их в предложение. Но ведь книга «Привычки мышления» написана на китайском языке, а китайский – мой родной язык, почему же я впал в ступор?

Обрести привычку размышлять: процесс «культивации разума»

Древние говорили, что, когда голова тяжела, нужно поспать. Как выспишься, сразу ощутишь ясность ума и свежесть мысли. Следуя опыту древних, я тоже позволил себе заснуть. Мне приснился сон, в котором я увидел невозделанное поле, сначала пустынное и безлюдное, затем засаженное растениями. Потом пришли люди, которые начали обрабатывать землю. Земля обрела форму, появились борозды и окуренные грядки; урожай рос, процветал, становился обильным под влиянием сезона... Но внезапно это поле снова стало хаотичным, превратилось в клубки облаков и тумана... Потому что в процессе культивации люди слишком торопились, времени не хватало, желания были недостижимы, их планы рушились моментально. Проснувшись, я внезапно осознал: люди во сне возделывали не землю, они «культивировали мозг»!

С этой точки зрения книга «Привычки мышления» больше похожа на руководство по «культивации разума»: она предлагает свод правил по перестройке мышления для обновления жизни и улучшения судьбы! Опыт древних оказался полезен, подсознание во сне дало мне верные знаки. Чтение книги оказалось процессом «культивации мозга». Я начал вспоминать процесс чтения и обнаружил причину своих затруднений. Перед сном я прочел все пять частей книги, всего 28 глав. Сначала я использовал метод скорочтения и закончил за два часа. На следующий день после обеда я вернулся к книге с методом ознакомительного чтения и закончил за пять часов. Но мне все еще не хватало понимания. Чтобы справиться с задачей, я решил применить технику углубленного чтения, и именно в этот момент испытал сложности. То есть когда я действительно начал думать над книгой, то сделал первый шаг к «культивации разума».

Разум похож на дикое поле из моего сна, или, по сути, он и есть невозделанная земля. На поле «дикого разума» не вырастет никакой полезный «урожай», и уж тем более оно не поможет нам справиться с неудачами и вызовами жизни. «Привычки мышления» Хань Янь предоставляет людям, инструменты и серию действий по культивации, что явились в моем сне. Все пять частей книги представляют 28 операционных методов, и каждый из них культивирует, помогает нам упорядочить разрозненные модули мышления, выстроить их и объединить в связанное целое, погрузить корни в плодородную почву мысли. Результат применения этих методов – это обновление мышления, апгрейд образа мыслей, который начинает новую главу судьбы.

Так как же книга запускает «культивацию разума»? Первая ее часть разрушает старое для создания нового, помогая вам выйти из зоны комфорта инстинктивного мышления; вторая часть непрерывно укрепляет ментальный фреймворк; третья часть запускает базовый код влияния; четвертая погружает в интегрированную продуктивность ума и сердца; пятая часть демон-

стрирует симфонию сложной системы всестороннего воздействия. То есть первый шаг «культурации разума» – это разрушение устаревших шаблонов мысли и формирование новой системы поддержки. Она дополняется триединством контроля ситуации, продуктивности и междисциплинарного мышления. В итоге формируется эффективная система принятия решений, новая логика, способная стабильно справляться с любыми изменениями, подбирать ключи к решению загадок новой эры данных и создавать правила в мире искусственного интеллекта. При этом 28 операционных методов под вышеупомянутыми пятью частями фокусируются не на пустых концепциях. Они предлагают практику в соответствии с конкретными операционными звеньями мышления, позволяя действиям способствовать возникновению идей, а идеям – рождать методический результат.

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.