

与思想有关  
a mind-obsessive  
business

《经济学人》2013年度好书《孵化Twitter》作者尼克·比尔顿  
把脉新技术趋势，洞悉互联网思维的颠覆之作

[美] 尼克·比尔顿 (Nick Bilton) 著 王惟芬/黄柏恒/杨雅婷 译

# 翻转世界

“互联网革命最伟大的思考者”

克莱·舍基倾情推荐  
《连线》杂志好评力荐

互联网思维  
与新技术如何改变未来

I LIVE  
IN THE FUTURE & HERE'S  
HOW IT WORKS  
Why Your World,  
Work & Brain Are Being  
Creatively Disrupted



浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

I LIVE  
IN THE FUTURE & HERE'S  
HOW IT WORKS

Why Your World,  
Work & Brain Are Being  
Creatively Disrupted

# 翻转世界

互联网思维  
与新技术如何改变未来

[美] 尼克·比尔顿 (Nick Bilton) 著  
王惟芬/黄柏恒/杨雅婷 译



浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 ( CIP ) 数据

翻转世界：互联网思维与新技术如何改变未来 / (美) 比尔顿著；王惟芬，黄柏恒，杨雅婷，译。—杭州：浙江人民出版社，2014.3

ISBN 978-7-213-04514-1

I. ①翻… II. ①比… ②王… ③黄… ④杨… III. ①网络经济—通俗读物 IV. ①F062.5-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 275562 号

上架指导：互联网思维 / 互联网趋势

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师  
北京市证信律师事务所 李云翔律师

浙江省版权局  
著作权合同登记章  
图字：11-2013-223 号

## 翻转世界：互联网思维与新技术如何改变未来

---

作 者：[美] 尼克·比尔顿 著

译 者：王惟芬 黄柏恒 杨雅婷 译

出版发行：浙江人民出版社（杭州体育场路347号 邮编 310006）

市场部电话：(0571) 85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：金 纪

责任校对：姚建国

印 刷：蕺城市京瑞印刷有限公司

开 本：720 mm × 965 mm 1/16

印 张：16

字 数：19.4 万

插 页：3

版 次：2014 年 3 月第 1 版

印 次：2014 年 3 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-04514-1

定 价：49.90 元

---

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

亲爱的读者：

这不只是一本关于某种独特阅读体验的书。

在网络上，借助电脑或智能手机，你可以阅读本书每一章的补充内容：包括视频、指向其他文章和研究的链接，以及互动式的体验——它们将带领你能更深入地探究每一章所讨论的话题，帮助你获得远远超过书中文字的内容。

每一章的章首都有一个二维码。你可以从 [nickbilton.com](http://nickbilton.com) 网站上下载一个免费应用软件，借助这个软件，你可以扫描这些二维码，然后在手机上浏览补充内容。

在 [nickbilton.com](http://nickbilton.com) 网站上，或通过《翻转世界》为 iPhone 和 iPad 提供的免费软件，你可以就感兴趣的内容发表评论，并加入其他读者与我在网络上的讨论，进而成为《翻转世界》社区的成员。

I LIVE  
IN THE FUTURE  
致读者  
HERE'S HOW  
IT WORKS

## 一本不一样的书



NICK  
BILTON

生活在未来的新媒体领袖  
尼克·比尔顿



NICK BILTON NICK BILTON NICK BILTON NICK BILTON

试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

N I C K     B I L T O N

## 从知名设计师到《纽约时报》首席博主

尼克·比尔顿出生于英国，后来搬到美国生活。他在新学院大学获得新闻与纪录片专业学位，还在视觉艺术学校获得平面设计学位。进入职场后，比尔顿做过多种工作，从广告、写作与摄影，到视频、程序设计和用户界面设计……

初入职场，比尔顿选择到电影业打拼，负责为影片设计标题。后来，他转到服装设计行业，设计了第一个以“小甜甜”布兰妮为原型的洋娃娃。再后来，他转投广告界，负责网络广告和网

络程序设计。2000年，随着互联网泡沫的破灭，比尔顿离开广告界，决定做一名纪录片制作人。为了实现这个目标，他专门到纽约大学参加了一个为期一年的新闻与纪录片课程。但后来，他却放弃这个目标，转而进入《纽约时报》工作。

刚开始，尼克·比尔顿担任《纽约时报》科技与商业版的美术编辑。因为文笔出色又会写电脑代码，他被指派到由微软和《纽约时报》合作的新数字阅读合作计划中工作。后来，他又进入《纽约时报》研究与发展实验室，参与了各种新科技产品的设计与推广。与此同时，比尔顿还担任《纽约时报》新闻编辑部设计整合编辑，后来又成为《纽约时报》Bits Blog的首席博主。





在成长过程中，尼克·比尔顿一直对新科技充满浓厚的兴趣，任何有按钮或屏幕的东西都会令他感到兴奋。

在《纽约时报》研究与发展实验室工作时，比尔顿接触到大量有可能在未来改变我们生活的新技术。他专注于在未来的数字媒体上发掘和创造内容以及各种互动，包括智能手机应用软件、TIMES READER2.0 阅读器、数据可视化、环境感知器等。实际上，研究与发展实验室的核心任务就是展望未来，探索未来 2~20 年可能在生活中全面普及的新技术。

比尔顿现在所做的工作，大多与新科技密切相关。他与迈克尔·扬共同创立 Shifd.com，帮助用户把内容转换成各种格式以便在多种设备上播放——Shifd 在“雅虎北研黑客日”上斩获总冠军。他是纽约最著名的创客空间 NYC Resistor 的创始人之一——NYC Resistor 提供硬件与编程课程，让人们有机会合作研究开源软件和机器人项目。他还在纽约大学交互式通信项目组（ITP）兼职教授“1, 2, 10”课程——该项目致力于探索富有想象力的通信技术的使用方法。

## 用科技引领新媒体未来

N I C K B I L T O N



## 用设计和代码讲述故事

尼尔·比尔顿虽然身为《纽约时报》的员工，却很早就放弃了阅读纸质报纸。他热衷于尝试各种最新网络服务与数码产品，希望弄清楚未来到底会如何、未来人们会如何讲述故事、传播故事、消费故事。

比尔顿的工作中充斥着各种元素：照片、文字、包装、设计、程序代码，他将这些元素融合在一起，编织出一个个精彩的故事。实际上，比尔顿认为，我们所做的每一件事，都是通过某种形式在讲故事。在这个数字社会中长大成人的一代并不在乎借助的是什么媒体，他们只关心最终的结果，也就是故事情节和信息。这一代人通过图片、文字，

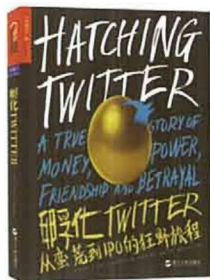
以及静止和动态的影像来思考，然后自然而然地将其融于同一个空间。

比尔顿告诉我们，所有的人归根结底都是讲述故事的人，无论是一篇文章或一篇报道，无论是卖一件衣服或一台车，还是发一篇讲述你如何度过周末的博客文章，都是在讲故事。不管是只有140字，还是一本书，无论你是3D电影中还是在讲台上现身说法。传统讲述故事的方式已经一去不回、传统听故事的方式也一同消失，但令人兴奋的新故事已经开始一个一个地出现。未来，将是讲述故事的人的新世界。

相关  
作品

湛庐文化  
Cheers Publishing  
multidimensional  
Business 与思想有关

特别  
制作





## 前言 再见，印刷版《纽约时报》 / 001

1984年，容量为1 000万兆字节的硬盘价格高达4 495美元，今天，你只需要花费100美元，就可以买到5 000千亿兆字节的容量。在科技创新的驱动下，许多改变正在发生，而这些改变颠覆了我们所知的每一种媒体形式。

## 01 兔女郎、市场与底线 即食性动物的新时代 / 019

我们全都是即食性动物，我们不断切割内容，挑拣出最好的片段，再将它传递下去。现在，剪刀被鼠标和互联网链接所取代，人们将文字、图片、报道与视频片段切片、切丁。

- ◆色情供应商，新媒体的试车手
- ◆打造值得付钱的产品
- ◆专业与业余并肩而坐

## 02 抄写的僧侣与漫画书

### 让人备受惊吓的新科技 / 043

当某种创新刚开始蔚然成风时，我们并不知道该如何将之融入现有的习惯与规范中，也担心接纳新事物会影响我们固有的做事方式。只有在经过一段长时间后，当我们想出运用新科技的最佳方式时，这种紧张、恐惧与焦虑才会消解。

- ◆从 122 本到 700 万本
- ◆当网络可以随身携带
- ◆碎片文化无法取代长篇形式
- ◆短消息，一种新语言

## 03 你的认知路线图

### 锚定社群与内容过滤器 / 073

社交网络上建立的关系已经成为我们数字大门前的内容过滤器。每晚睡觉前及每天早晨起床时，我们都会查看网友分享的信息，同时也会分享一些有趣的信息给他们。网友成了我们的新闻编辑，依照我们的兴趣量身打造，提供高度定制化的新闻与信息。

- ◆虚拟的网络，真实的友谊
- ◆一场 Twitter 上的对战
- ◆锚定你的线上生活

## 04 谁才是值得信任的

### 互联网上的信托市场 / 097

人们心中好像有一把尺子，常常不愿意相信机构、新闻媒体和政府，但对于朋友、家人和同事推荐和介绍的产品信任度高达90%。而且，和自己熟识或可以查清楚底细的人相比，人们往往对他们不认识的人怀有更多的好感，也会给予更多的信任。

- ◆ 信托市场，获取建议的渠道
- ◆ 你该信任谁
- ◆ 不断变化的社交网络如何改变我们

## 05 当外科医生玩起电子游戏

### 新刺激让大脑更强大 / 123

过去人们批评电子游戏会毁了年轻人的生活，把他们变成少年犯。现在外科医生和研究人员则反过来思考是否要将电子游戏纳入未来外科医生教育的一环。因为研究人员推测，游戏技能可以转化为手术技巧，从而减少医疗事故。

- ◆ 这一次，我们真的要下地狱了
- ◆ 内容的数字变形
- ◆ 17 个按钮和 10 根手指

## 06 “私”经济的兴起

**将控制权握在自己手中** / 149

“成为中心”改变了一切。它改变了你对空间、时间及位置的定义；改变了你对地方及社群的感觉；改变了你对手机、电脑上的信息、新闻及数据的看法；而且也改变了你在交易中的角色——你可以决定买什么内容、怎么买及如何使用它。

- ◆ 一个新的你，永远以你为中心
- ◆ 贪婪的“贼”
- ◆ “私”经济学
- ◆ iTunes 的成功法则

## 07 小心，前方有分心地带

**多工族的新工作方式** / 179

以前，个人电脑开机就要花上好几分钟，每个程序也要花一段时间才能打开，所以你只能一次做一件事。当处理器变得聪明又快速后，电脑开始能够“多重工作”，不同工作在不同窗口进行。于是，我们也变得善于在同一时间做不同的事。

- ◆ 多重工作大辩论
- ◆ 鸡尾酒会问题
- ◆ 大脑眨了下眼
- ◆ 多工族时代

## 08

## 未来的样子

## 一个充满新鲜和不同体验的新世界 / 205

我们正在目睹一个不同的社会，我们的生活被越来越小但越来越强大的移动设备，以及在网络上与我们如影随形的喜好所改变。下一个挑战就是，把这些科技能力转变成有利可图的生意，以配合消费者增长的需要。

- ◆在月球上吃晚餐
- ◆屏幕大小有关系吗
- ◆一个人人参与的讲述故事的世界
- ◆更加个性化，更多可能性

## 后 记

## 他们为什么回不来了 / 237

传统的消费者不会回来了。印刷广告不会回来了。媒体、品牌及历史悠久的故事讲述方式都不会回来了。我们置身于新时代的消费者和贡献者当中，我们正在寻找新形式的内容与新的故事讲述方式。如果它不存在于某处，那我们将在其他地方找到它或自行创造它。

I  
LIVE  
IN  
THE FUTURE  
&  
HERE'S  
HOW  
IT WORKS

## 前 言

再见，印刷版《纽约时报》

---

诚如你将看到的，我吃我自己的狗粮。



我曾经很喜欢读报纸。2004年，当我开始在《纽约时报》工作时，我兴奋地发现，星期日版《纽约时报》的大部分内容是提前印好的，而且，一沓最早面世的报纸，会在每个星期六送达时报大厦。我在世界上最受尊崇的报社之一工作，除了薪水外，还可以提早一天拿到星期日版《纽约时报》，看到“一周回顾”、“都市版”和“周日商业专刊”等版块。

于是，我养成了一个新习惯：每个星期六下午早早去办公室等着，当第一批送报卡车抵达时，抓几份油墨未干的报纸，跑回家沉浸在明天的报纸中。没多久，朋友们开始打电话给我，向我索要“房地产版”或一整份星期日版报纸的试印本。

不过，一两年后我终止了自己星期六的“例行公事”，也没有人再打电话来索要报纸了。朋友们有了新的阅读习惯，更快速、更个性化的数字阅读取代了纸质阅读，也让人们忘记了对新鲜油墨香的期待和印刷纸页的触感。即使是免费赠阅的报纸，他们也不要了。

同样的情况也发生在我身上。多年来，我每天早上睡眼惺忪、迷迷糊糊、跌跌撞撞地走到门口取早报；但现在，我一起床就在自己的电脑上查看新闻标题，上班途中则通过手机阅读报道文章，而且整天都在浏览新闻网站。借

由 Facebook 和 Twitter 等社交网络——它们帮助人们以更快速的方式将最好的内容聚集在一起，我能够在网上更迅速地看到新闻。我也能够以更简单明了的方式，分享我觉得有趣的文章，并加上我自己的评论，以帮助朋友、家人和同事挑选出精华内容。回想起来，我当时正历经着一种个人的“数字变形”（digital metamorphosis）——你们之中有许多人将经历这个过程，甚至早已经历过了。对某些人来说，这个过程随着时间的推移而逐渐发生——你逐步将纸张工作移到电脑、手机或数字阅读器上；对另一些人来说，它是立即发生的——只要购买一部超炫的新手机或新数字阅读器，一个充满各种电子可能性的新世界便豁然出现在面前。

于是乎，我家里没被读过的报纸，开始在前门堆叠成一件家具，最下层的报纸更是变成令人作呕的卡其色。我太太和我都以“那一堆”来指称那座越来越高的“报塔”。

随着泛黄报纸越堆越高，终于，我决定采取行动了。我一直等到午餐休息时间才打那通电话，还一边打，一边环顾周围的小隔间，以确定没有人听得到我说话。我觉得自己像个拈花惹草的丈夫，要知道，当背叛者的滋味真不好受。

我拿起电话，接通了《纽约时报》发行部。我试图掩饰自己的声音，就加了一点口音，又说得比平常慢些，以免让人听出是我。

“是的，我确定要取消递送报纸的服务，”我告诉客服人员，“很抱歉，我只是不再读它了。”



### 媒体变革

I LIVE IN THE  
FUTURE B BUT HERE'S  
HOW IT WORKS

毫无疑问，我爱《纽约时报》。它的报道仍然是顶尖的，一点也不输从前：观察敏锐、探索深入、思辨周密，而且能增广见闻。问题是，它的取向对我不再有意义。报纸是个内含上百篇新闻报道、整理得条理分明的包裹，它依据主题和重要性安排版面，由我的编辑同事精心挑选而成。头条新闻在这里，商业报道在那里，周一到周五的大部分时间，体育新闻都在商业版之后。

但这正是问题所在：它聚集了众编辑认为“合适的内容”，但却不是为了我、我的偏好、我的喜恶而设计的。更重要的是，等到那些经过仔细斟酌的纸上文字——永远地印在纸上，为广大读者挑选出来的，送达我家时，许多内容已经过时了。

几年过去了，我心满意足地依照自己的方式获取新闻。我继续在《纽约时报》研究室工作，帮助“灰色女士”<sup>①</sup>在手机、电脑屏幕和视频产品上找到她的位置，而我的“职场外遇”仍旧是我的私事。接着，2009年春天，我出现在一份演讲者的名单上，那是在加州圣何塞市（San Jose）举办的、充斥着电脑怪咖的奥赖利新兴科技研讨会（O'Reilly Emerging Technology Conference），与会对象均为尖端科技的研发者。一位与会的《连线》杂志记者要求访问我。

作为一个“良好”的企业雇员，我征询《纽约时报》公关人员的意见，确定访谈是否妥当。他们批准了，于是我坐下来与瑞安·辛格（Ryan Singel）对谈。

<sup>①</sup> 纸媒对《纽约时报》的昵称。——译者注