

Deep Reading 2020 合集

Deep Reading 创刊语

2018 年的时候，我就启动了一个通过邮件分享当天阅读清单的邮件列表：Dailyme。这个产品做了近两年的时间，当然中间也经历了一些变故，比如调整内容方向与形式，更换邮件服务商等。

2019 年，我将 Dailyio 的付费内容做了大幅调整，独立出「[AI Insider](#)」、「[Cloud Insider](#)」（后整合到「[AI Insider](#)」里）、「[iPad Power User](#)」三个邮件通讯，通过更垂直的内容板块，向不同领域的读者提供兼具行业深度与全球视野的优质内容。

在内容生产消费的链条上，我既是生产者，每天都在生产内容，同时我也是重度消费者，每天在各个渠道获取、消费海量信息。

在这个过程中，我不断思考我还可以做些什么。

我们每天都在接收什么

目前来看，我们接收的内容主要有三类：事实、观点、故事，这三类内容的侧重点各有不同：

- 事实：告诉我们发生了什么，具有新闻性；
- 观点：告诉我们某些人/机构如何看待这个事实，具有批评性；
- 故事：将部分事实与部分观点整合输出，具有文学性；

从这个角度看，事实是其他一切内容的基础，它是最底层的東西，往上依次是观点和故事，这也是了解、思考某个领域所必须涉及的内容类型。

更进一步，不管是「[AI Insider](#)」还是「[iPad Power User](#)」，我都在努力覆盖上述三种内容类型，我希望每周用一封电子邮件传达出这个领域里的所有声音。

我们还缺什么

纵观科技领域的内容类型，事实、观点尤其多，而故事则相对奇缺。

在整个产业链上，机构媒体批量生产事实，告诉我们世界正在发生什么，同时利用其强大的影响力，还可以将事实重新包装为观点、故事，继续影响受众对于事实的判断。

大量个人媒体，包括自媒体和社交媒体，基于单个事实或大量事实进行二次加工，形成观点或故事。注意，这里的「故事」与机构媒体的「故事」并不完全相同，由于缺乏一手的采访，个人媒体的「故事」更多还是对将机构媒体的事实「串联」起来。

如今，我们常说的被信息淹没，其实准确地说，是被事实、观点所淹没。整个科技媒体里的内容，充斥着软文、硬广、黑稿以及各怀鬼胎的所谓「起底文」，耸人听闻的标题与辅以看似无所不覆盖（但

信息源单一) 的万字长文无处不在, 这是媒体行业竞争的必然, 无所谓国内国外。

再来看内容的呈现方式, 自 PC 互联网至今, 大致经历了「人力——机器」的两大推荐阶段, 对应着的也是内容稀缺、内容爆炸的两个时期。

当下的这个阶段, 机器推荐带来了海量的内容, 时间线 (社交媒体)、信息流 (头条类应用)、推送 (海量移动应用) 里的信息类型非常庞杂, 充斥着事实、观点、故事、洞察, 几乎以平行的方式入侵用户的注意力。

而当内容越来越多, 内容类型没有明确分类的时候, 筛选也就成了最大的成本。在从现阶段的内容爆炸迈向内容丰盈的时候, 如何从海量内容筛选出有用的内容, 成为内容生产者与消费者共同面临的议题。

我还能做什么

从 Facebook 到今日头条, 从 Google 到百度, 过去几年所发生的一切, 足以证明科技巨头的「机器推荐」已经不可靠, 这是又一次人性的反击。

作为个人媒体, 我没有机构媒体的资源, 无法批量生产事实与观点, 与此同时, 我也无法像某些机构化的自媒体那样, 将事实重新包装为故事与洞察。

我所能做的, 是在事实之上, 构建一个关于观点 (洞察) 与故事的筛选机制, 这正是我推出邮件通讯「Deep Reading」的初心。

正如其 Slogan 所言「More Reading, Less Junk」, 我鼓励阅读更多高质量的内容, 减少对于垃圾内容的消费。

每周, 我会从我所浏览、阅读的上千篇文章里筛选出**七篇泛科技领域最值得深度阅读的文章**, 这些文章可能是颇具批判性的观点, 也可能是文学性十足的故事, 抑或是分析性的洞察, 甚至是几个完全不同角度的观点碰撞……我希望用不分民族、文化、语言的文字, 为读者提供一份深度阅读的清单, 构建一个理解世界的新窗口。

作为「[Dailyio Pro](#)」年度订阅读者, 您将免费获取这份邮件通讯。

订阅及阅读建议

- 根据之前的读者反馈, 为了保证及时收到邮件, 请尽量使用非网易邮箱订阅;
- 建议搭配使用 Pocket、Instapaper 等稍后读产品, 可以读取并保存邮件里的链接, 统一阅读;
- Android 用户建议安装「欧路词典」, 在阅读英文时快速查看不熟悉的英文单词, iOS 用户可以使用系统自带「划词翻译」功能;
- 请自备科学上网工具;

大历史语境下的公共防疫/独立开发者的两年总结/是否存在 AI 伦理 | Deep Reading#001

大历史语境里的公共防疫

《新京报》 | 2020-02 | [链接](#) | 10175 (汉字)

这是一篇对台湾人类学家刘绍华的专访，标题虽然「如何看待公卫防疫和个人权利之间的复杂关系」，但这篇 1 万多字的访谈里讨论了非常多的议题，譬如破除麻风病的隐喻、共产主义治下的传染病控制、大历史语境里公共防疫，很多话题只能点到，不能说破，看客们只能自己体会。

刘绍华特别谈到了历史反思：「如果以麻风病来看，中国上世纪80年代之前的麻风防疫手段及其造成的负面效应非常值得反省的。这些事情从来没有被检讨，甚至至今还是看不见的历史。我们只看到中国防疫成功，可是中国到底付出了什么代价？包括麻风防疫的手段和理念都缺乏反省，整个社会还没有讨论，所以我们会一再看到历史不断重复。」

当生物技术具备「读」与「写」

a16z 官方博客 | 2019-12 | [链接](#) | 928 (单词)

没有人怀疑生物科技是下一个技术热点，但我们如何去衡量生物技术的发展水平，以及如何去定义某家生物创业公司或某个产品的技术价值，还需要一个基本标准。

a16z 这篇文章给出了一个分析框架，利用计算机领域的基本概念，将「读」、「写」、「执行」嫁接在生物技术领域，可以帮助我们快速确定生物技术的思维框架。

独立应用开发者两年后

mtlynch | 2019-12 | [链接](#) | 2905 (单词)

2017 年，Michael Lynch 离开 Google，开始了一段独立开发者的工作。过去两年，这位开发者在自己的博客上分享了自己的心得体会，而这一篇则是他在去年年底的总结，你可以了解到一位美国独立开发者的基本状态，包括收入、项目感悟等。

其中我最喜欢的一个部分是他的不断学习，比如他利用价格变化改变了与客户之间的微妙关系；另外，他也意识到想出一个好点子并不值钱，你需要的是从一大堆点子里筛选出一个真正的好点子。

新闻行业 2020 的关键词

Digital News Publication | 2020-01 | [链接](#) | 7750 (单词)

2010 年代的新闻行业，在移动互联网与社交媒体的双重冲击下脆弱不堪，注意力经济之中，新闻行业的广告模式日渐式微。

这篇来自路透媒体基金会的报告，谈到了 2020 年新闻行业所面临的几个关键词，比如政府监管互联网公司给新闻行业带来的影响，基于新技术如 AI、VR 的产品创新，以及通过重塑信任链条来重构与读者之间新关系。

博客、邮件通讯与阅读的未来

Julian Digital | 2020-02 | [链接](#) | 833 (单词)

随着 Substack 的走红，2019 年下半年开始，硅谷的投资人、记者纷纷开始建立起了自己的付费或免费的邮件通讯。

这个潮流背后有两个思考：其一，邮件通讯与博客之间的区别和相似之处是什么？其二，邮件通讯之外，还有没有新的内容分发方式，可以满足作者与读者之间的不同需求？

是否存在「AI 伦理」？

Tom Chatfield | 2020-01 | [链接](#) | 1260 (单词)

在作者看来，「AI 伦理」更像是创作者异想天开的想法，或者是愿望，正如我们无法判断何为好人一样，所谓「好 AI」与「坏 AI」之间也没有明确的区分。

更进一步，作者提出了当下最值得关注的技术道德议题是对技术的过度渲染以及神秘化的举措，这种思维方式将技术简化为一种「真空里的新生物」。

机器人的现状

Daniela Rus | 2020-02 | [链接](#) | 4895 (单词)

在迈向 2020 年代的时候，我们有必要去回顾一下上一个十年机器人的发展情况。更进一步，站在 2020 年代的开始，了解机器人的不足与缺陷，可以帮助我们更好地理解这个神秘名词背后的真实情况。

另外值得一提的是，中文语境里，「机器人」是一个很容易有歧义的概念，比如，自动驾驶汽车是否归属于机器人呢？

当然是。

音频、实体书店、古巴互联网、报纸、写作、沙特 Twitter 战略 | Deep Reading #002

本期开始，我将在 Dailyio 会员邮件里尝试提供音频版。

当音频成为内容消费的主流形式

Nieman | 2020-02 | [链接](#) | 3782 (单词)

不知道从什么时候开始，每个周末我都会花上一个多小时收听（而不是看）当周的「Economist」，这是一个奇妙的体验，特别是当我无法安静下来进入深度阅读的时候，音频版的内容反而更容易吸引我。

这篇文章先以行业的视角展现了当下媒体行业对于声音的思考，并结合声音应用的现状以及用户体验的角度做了更多方向的探讨，其中的一些洞察很值得思考，比如新闻视频的风格，是有声书还是播客？再比如，当声音消费越发主流，会不会影响文字内容创作的风格？

实体书店的危机与自救

《新京报》 | 2020-02 | [链接](#) | 8294（汉字）

这场疫情让实体书店遭遇巨大压力，它放大了过往被咖啡、活动所掩饰的书店本身的弊病，为所有书店人提出一个命题：当人们不去书店，书店靠什么赚钱？

这篇长文里的一句话让我想了很久：「实体书店在这个非常时期扮演的角色，实在是没有意义。我们得利于承平年代，贩卖的是精致与美好。我害怕从此以后，大家会抛弃这些可以愉悦精神的东西。我真的很害怕。全都变了，变得艰难，变得无奈。」

当然，这个困境不止于书店。

古巴的「硬盘互联网」

Wired | 2017-09 | [链接](#) | 5172（单词）

这篇 2017 年的文章现在依然值得一读。古巴政府对于互联网的管制造成了该国糟糕的互联网体验，却也催生出一系列「硬盘互联网」形态，比如将大量电影、YouTube 电影装进硬盘里售卖；再比如通过类似静态网页的存储形式，将硬盘里的数据以网页的形式浏览。

而「最高级」的形式则是 SNET（Street Network 的简称），这是一个完全基于古巴境内的局域网形式，几乎每个城市都存在这个网络，它提供了一系列模仿美国互联网公司的社交、娱乐服务，但所有服务仅限于娱乐层面，不能涉及政治、宗教与性。

这篇长文的深刻之处在于：透过古巴的互联网管制以及古巴人民的「聪明智慧」，展现出一个极权政治与所谓「开放」互联网之间的巨大鸿沟。作者更是感叹到，与迈阿密古巴流亡者的故事相比，自己身处古巴街头巷尾，并没有看到普通民众对于极权的过度反应，这种「平静」的生活也在不断塑造关于自由、开放的定义，而这，也是当下中国所面临的境遇。

报纸新闻业是如何被打败的

《纽约客》 | 2019-01 | [链接](#) | 6339（单词）

报纸新闻经历广播、电视媒介冲击之后依然屹立不倒，但在互联网面前，整个报纸行业不堪一击。

Craigslist 终结了报纸的分类广告，Buzzfeed 模糊了广告与内容的界限，FB 改变了报纸新闻的线上分发渠道，社交媒体则让报纸新闻无人关注，这一切是怎么发生的、其中又有哪些令人玩味的细节以及

报纸新闻的自救方式是什么？

你一定要拿出至少 20 分钟，读完这篇长文。

如何写出有用的文章？

Paul Graham | 2020-02 | [链接](#) | 2872 (单词)

这是一个相当远古的议题，但在 Paul Graham 笔下，我依然读出了一些新的感觉。

当下这个信息超载的时代，写一篇文章是非常容易的事情，但如何让这篇文章有用，却极其困难，它需要技巧、耐心以及一定的训练，我相信每一个热爱写作的人都会从这篇文章里获得灵感与启发。

沙特王室的 Twitter 战略

Buzzfeed | 2020-02 | [链接](#) | 2622 (单词)

与其他国家利用 Twitter 进行宣传不同，沙特王室通过 Twitter 监控异见人士和本国公民。

这篇报道很有谍战片的感觉，两名前 Twitter 员工被沙特王室收买，利用自己在公司的权限，获取某些用户的地理位置以及私信，整个过程颇为跌宕起伏。

「站在巨人肩膀」的产业观察视角

Benidict Evans | 2020-01 | [链接](#) | 128 (页)

前 a16z 投资合伙人 Benedict Evans 是一位非常有洞见的科技观察者，经常通过社交媒体或博客发表深刻的产业思考与技术趋势研判。

比如这个 128 页的 Keynote，站在 2020 年代开始的时间点，Evans 通过总结过去二十年科技产业一系列量变，描绘出一幅面向 2020 年代的产业变革图景。就像这个 Keynote 主题所言，通过「站在巨人 (Evans) 肩膀」的视角，读者可以拥有足够的高度，眺望产业与技术进化的大趋势。

Tictok、云计算常识、静音按钮、垃圾信息、人工智能历史和未来、机器人老板 | #Deep Reading#003

从 Tictok 到 AI 即服务

Platfrom Revolution | 2020-02 | [链接](#) | 1569 (单词)

TicTok 在全球被热议，政治人士看到的是中国公司背景，而科技行业则关注其背后的技术趋势。这篇文章从三个 Tictok 产品的「心智模型」出发，进一步讨论了 AI 如何改变社交媒体以及各个行业。

文章里的一个观点很有前瞻性，「Bytedance wants to do to AI what Amazon did to storage+compute - Commoditize and open as a service」，不知道张一鸣是不是也是这么想的。

了解一些服务器与数据库的常识

J Cole Morrison | 2020-02 | [链接](#) | 2767 (单词)

软件工程师 J Cole Morrison 最近发表了一系列关于云计算的[长文](#)，这里推荐其中的第二篇，主要介绍 AWS 上的服务器与数据库。

选择这篇的原因在于两点：其一，计算与数据库是现代网络服务与应用的基础技术概念，也是理解互联网架构的基础知识；其二，AWS 作为云服务的先行者，其对计算与数据库产品的探索也给整个行业树立了示范，懂得了 AWS 上的产品理念，也能很快理解阿里云、Google Cloud 的相关产品。

无处不在的「静音」按钮

The Guardian | 2019-06 | [链接](#) | 1615 (单词)

第一个静音按钮发明于 1956 年，此后的 60 多年时间里，这个按钮开始变得无处不在。

环顾四周，你会发现我们生活在一个可以随时可以静音的世界：打开社交媒体，「Mute」功能可以让你礼貌而不失尴尬地查看时间线，街上行人耳朵上的降噪耳机构成了对于物理世界的「静音按钮」，甚至连我在厨房洗碗的时候都戴着 AirPods.....

这篇文章将告诉我们，这些虚拟和物理世界的「静音按钮」，塑造了一种全新的社会关系，也在影响你我对于人际交往的态度和方式。

垃圾食物与垃圾信息

Futurecrun | 2019-05 | [链接](#) | 4661 (单词)

人类社会的食物与信息，都经历了从稀缺到丰盈的过程，如今，我们也像消费垃圾食品一样消费垃圾消息。

请注意，这里不是在讨论假新闻，而是在展示一个现实：无论是信息数量还是信息可获取的便利性，即便是对于严肃媒体的过度消费，也在潜移默化地对读者身心产生重大影响。

如果参考食物领域的变化，读者也应该花费时间和金钱消费更多有价值的信息，这篇长文最后提供了一系列图书、邮件通讯资源，可供大家参考。

从历史读懂人工智能的未来

OpenMind | 2020-01 | [链接](#) | 17275 (单词)

作为长期关注人工智能发展的科技博客主，我看到过太多关于人工智能如何影响人类发展的讨论，很多论述角度都是老生常谈，甚至跳过当下技术发展的现实，直接进入所谓的终极命题，比如，当机器智能超越人类之后会发生什么？

这篇文章则非常清醒地讨论了人工智能的历史以及当下技术对于未来的潜在影响，你会发现，从互联网到移动互联网，海量而且实时数据的计算需求，推动了人工智能的重新崛起，而这股技术潮流所带

来的影响，也是互联网与移动互联网对于人类发展的延续。

机器人正在成为新老板

Verge | 2020-02 | [链接](#) | 5903 (单词)

近几年 AI 的快速发展，让广义上的机器人成为人类的「新敌人」，但这些崛起的机器人并没有直接替代人类员工，他们的身份成了老板的助理，对于员工来说，这些机器人也是他们的新老板。

这篇长文采访了六个国家里的二十多个普通工人，他们或是仓库打包工人，或是工厂装配线上的员工，或是呼叫中心的接线员，他们都在经历这样一个现实：人类老板越来越少，机器人为他们的工作成绩评分。

类似的故事正在全球各地上演。

夏培肃与中国计算机科学

BBC | 2020-02 | [链接](#) | 2162 (单词)

这篇 BBC 的长文，回顾中国计算机科学奠基者夏培肃的一生，她主持研制了中国第一台通用电子计算机。

此前官方媒体对于这位科学家也有诸多报道，但都忽略了中苏交恶时的情形，这篇文章补充了相关细节。更重要的一点，在男性占有绝对主导地位的计算机科学领域，作为女性计算机科学家的夏培肃，其对这个学科的影响还是被低估了。

哨子、人性与神性、扎克伯格与古登堡、云游戏、Deepfake | Deep Reading#004

被隐藏与被伪装的哨子

人物杂志 | 2020-03 | [链接](#) | 8442 (汉字)

《人物》杂志的这篇长文，介绍了武汉市中心医院急诊科主任艾芬，她一度是「造谣的专业人士」，后来又成为那个「发哨子的人」，这篇自叙型的文章里用众多细节，还原出一个「人」的样子，而不是宣传媒体笔下的所谓「英雄」。

这篇文章另一个关注点是，当原文被删之后，无数个微信公众号与微信平台玩起了「猫鼠游戏」，对于审查机器的戏谑固然可贵，但作为内容生产者群体，是不是已经忘记了互联网的样子？

技术、人性、神性

Aeon | 2020-02 | [链接](#) | 3100 (单词)

从古希腊神话开始，技术开始成为人与神之间的桥梁，这样一种根深蒂固的想法，在不同历史阶段、不同国家都有不同的体现。在 19 世纪末 20 世纪初的欧洲和美国，发明家们所扮演的，似乎和盗取火种的普罗米修斯无异，他们都向世人展现了一种远超现实的、像神一般的生活。

而从上世纪 30 年代开始，漫画里的超级英雄寄托了人类的新希望，不管是超人还是蝙蝠侠，他们拥有人性的特点，又具备超越现实的技术能力，在这些超级英雄身上，技术、人性与神性结合在一起，成为「新神」。

扎克伯格之前，历史如何评价古登堡

The Atlantic | 2020-01 | [链接](#) | 1977 (单词)

这是一篇看似随笔的文章，从「古登堡圣经」谈起，作者一步步探讨了古登堡印刷术带来的社会影响。当古登堡印刷术发明之后，社会出现一股印刷图书的「创业潮流」，这些创业者为了追寻利益，满足读者对于图书内容的各种需求，开始印刷各种内容的图书。

另一个值得关注的变化是，印刷术的出现，让图书阅读成为一种可以低声阅读的行为，而不再需要在公共场所聆听牧师的大声诵读，这是一种巨大的文化迁移。

但所有这些变化都是古登堡印刷术 500 年后的总结，而在当时，这些变化普遍被认为是一种文化倒退或者说灾难，一如当下对于互联网的批评一样，从这个角度去看，如今我们对于互联网的评价以及未来的预测，是否也是一种愚蠢的行为呢？

云游戏的爆发点在哪里

a16z | 2020-01 | [链接](#) | 1441 (单词)

过去两年，云游戏成为科技行业的新热点，特别是 5G 的发展，进一步提升了云游戏的热度。

站在投资人的角度，这篇文章分析了云游戏所面临的挑战与机遇，硬件的进步与软件的优化是云游戏再度兴起的推动力，但另一方面，这个行业还需要新的力量，那就是云原生游戏。从技术层面上说，云原生游戏是面向云开发的游戏，客户端与服务器端共享一套架构，由此会带来全新的用户体验和游戏分发模式，值得期待。

被数字技术改变的「懒惰」行为

NYT | 2020-01 | [链接](#) | 977 (单词)

技术的发展，让等待变成一种懒惰的表现。我们不再在街边等待出租车，不再愿意推着购物车去超市购物，也不会喜欢排队买一杯咖啡。

当越来越多的「懒惰」行为被数字技术重构，人类的新行为模式又会如何影响社会与人际关系？这是发生在纽约的故事，也是发生在全球各地的故事。

2020 年 Deepfake 调查报告

NYUJLPP | 2020-02 | [链接](#) | 2533 (单词)

Deepfake 最早出现在 2017 年 11 月，一开始只是一个明星换脸的机器学习项目，但这个词很快延伸为信息误导的代名词。

这篇调查报告提出了几个有趣的发现：其一，Deepfake 的流行，离不开开源工具的发展；其二，色情内容是 Deepfake 商业化的推动力；其三，受限于技术水平，Deepfake 还没有成为信息误导的重要技术。

iPhone 与包豪斯之间的牵强理由

New Republic | 2020-03 | [链接](#) | 947 (单词)

关于 iPhone 与包豪斯之间关系的文章、讨论已经非常多了，最近一本新书，又一次将这个议题放在公共空间。

我推荐的这篇书评文章来自 New Republic 杂志，书评作者认为，这本新书里充满了对于各种细节的罗列与关联，甚至部分证据的联系方式有些阴谋论，我个人并不喜欢这本书的叙述方式，所以我愿意用书评里的这句话作为对该书的评价：「persuasive if you're in the mood to be persuaded, preposterous otherwise」。

武汉、1918 大流感、监控摄像头、Chatbot | #Deep Reading#005

素描武汉

《伦敦书评》 | 2020-03 | [链接](#) | 3069 (单词)

这篇伦敦书评的文章没有提供太多新的观点和思考，但整个叙述过程和风格却极其冷静，甚至冷静到令人可怕。

像极了一副素描作品，用简单明了的线条勾勒出武汉封城前后的众生相——既有线下的庙堂与江湖动态，也有线上真假消息以及审查和反审查的游戏，还有海外立场，最后的总结也简短有力：

「Whatever happens, those arguments won't change.」

寻找西班牙流感

《纽约客》 | 1997-09 | [链接](#) | 9676 (单词)

这是一篇发布于 1997 年的长文，作者是后来写出《引爆点》一书的马尔科姆·格拉德威尔。文章的主旨是寻找西班牙流感，无论是在科学层面还是文化层面，关于这场 20 世纪最大灾难的记忆居然如此残缺不全。

在这一年，科学家们开始将研究方向放在了挪威与阿拉斯加某些这些极寒地区，他们希望通过寻找被冰封的病人尸体来获取病毒的信息，最新研究进展可以参见[维基百科](#)。

文化层面的「失忆」也加剧了西班牙流感的「消失」，从报纸豆腐块版面的疫情信息到海明威、菲茨杰拉德等作家们「绝口不提」，以至于当下公众常常不会想起这场20世纪流行病所造成的巨大人员伤亡，不据不完全统计，其死亡人数超过二十世纪两场世界大战死亡人数的总和。

计算机监控之下的生活

《纽约客》 | 2020-03 | [链接](#) | 6885 (单词)

这是一篇典型的「《纽约客》万字长文」，作者将自己的采访、收集到的资料、内心思考整合在一起，利用这些内容推导出一个结论并不是作者的意图，他提供的是一个可以延伸的思考平台。

比如，当我们了解到计算机视觉的发展历程之后，是否可以更好理解当下那些标榜图像识别的产品和应用？再比如，从物体检测到面部识别，无处不在的摄像头记录了如此海量的信息，他们是否有权利这么做？再比如，当人们开始以各种形式抵抗面部识别之后，这些算法是否也在进化？

边读边思考，你会发现这篇文章非常好看。

SaaS 公司方法论

Brianne Kimmel | 2020-02 | [链接](#) | 1784 (单词)

这篇邮件通讯介绍了 Yammer 创始人 David Sacks 对于 SaaS 类创业公司的思考。在微软收购 Yammer 之后，David Sacks 转而成为一名投资人，因此他的这套方法论里既包含了创业者的心得，也有投资人的视角。

另外值得一提的是，相比于[演讲视频](#)，这篇总结显得非常有逻辑和条理，读者可以快速抓住其核心观点。

Chatbot 前世今生

CB Insights | 2019-10 | [链接](#) | 8005 (单词)

2016 年是 Chatbot 的高光时刻，这一年，Facebook、微软先后发布面向开发者的 Chatbot 平台，鼓励企业使用 Chatbot 与客户进行全新的交互。

但这场热潮很快就消退了，在这篇长文里，分析机构 CB Insights 系统梳理了 Chatbot 的兴起和没落原因，并且列举了目前还在积极部署 Chatbot 的众多行业和领域。

事实上，回归理性的 Chatbot 产品还在不断进化，国内的银行、运营商也在将 Chatbot 纳入到自己的客服体系里。在未来，「特权阶级与具体的人打交道，大众所面对的则是无情机器」。

学会应对疏离感

《科学美国人》 | 2020-03 | [链接](#) | 839 (单词)

从年初二开始，我已经在北京的住所里「自我隔离」了五十多天，期间除了一次去五公里外的公园，剩下的绝大多数时间，我和我太太以及两只猫，几乎都在家里。

这种远离人群的疏离感以及每天接收社交媒体嘈杂消息的体验，几乎也是当下全球各国普罗大众的日常，由此带来的也是一种精神煎熬。这篇来自《科学美国人》的文章汇总了一些应对方法和技巧。其中有一个有趣的观点，作者援引了其同事的研究指出，不要被所谓数字设备毁掉人类的观点所误导，我们应该学会如何利用数字设备帮助自己度过这段艰难的日子。

数据科学的另一面

Medium | 2010-05 | [链接](#) | 1808 (单词)

人工智能的流行，让数据科学家的身价飙升，公众对于这些人的印象，一般都是呆在计算机面前跑数据模型的聪明人，但在这个故事里，一位名叫 Moreno Jimenez 的女性科学家向世人展示了数据科学的另一面。

数据看起来并不会说谎，但数据的真实性、获取数据的偏见，却会让数据呈现出不同的结果。如果没有来到埃塞俄比亚，如果没有反复与当地沟通采访，Moreno Jimenez 或许不会意识到，通过分析索马里市场上羊的交易价格，可以预测到埃塞俄比亚难民营里的索马里人数量。

本期[音频版](#)可在线收听。

病毒的隐喻、疫情城市日记、咖啡与资本主义、疫情过后的世界、如何写论文 | Deep Reading#006

病毒的隐喻

《纽约客》 | 2020-03 | [链接](#) | 947 (单词)

在苏珊·桑塔格看来，人类习惯将带着大量社会隐喻去观察疾病，她将这些隐喻写到了《作为疾病的隐喻》一书里。

过去的三十多年里，我们从计算机上了解「计算机病毒」危害及防御措施，从社交媒体感受病毒性新闻视频带来的传播效应，如今，当我们真正遇到一场病毒带来的灾难，这些隐喻并不会减轻你我的负担，反而影响我们对于病毒以及疾病的认识。

关于疫情的城市日记

《纽约书评杂志》 | 2020-03 | [链接](#) | 5000+ (单词)

这是一组文章，作者来自《纽约书评杂志》遍布全球的作者，他们以各自城市为切入点，将自己所看所听所思记录下来。在伦敦，蔓延的疫情让作者想到了笛福笔下的《瘟疫年纪事》，在暂无确诊病例的约翰内斯堡，作者陷入是否再让一位每天接触几百人的保洁员上门工作的两难境地……

这是一本持续更新的关于疫情的城市日记，也是一本若干年后值得再读的回忆录。

咖啡是资本主义社会的一粒药丸

Atlantic | 2020-03 | [链接](#) | 2417 (单词)

描述咖啡历史的图书数不胜数，不过《大西洋周刊》这篇书评文章推荐的这本新书，则从一个很特殊的视角展开，这本名叫「Coffeeland」的新书，以咖啡在资本主义发展历程中的作用为切入口，其主人公是一位 19 世纪前往中北美国家萨尔瓦多淘金的英国人希尔。

希尔在萨尔瓦多建立起一个咖啡帝国，并开创了美洲咖啡发展的模式——利用当地政府腐败的权力架构与低廉的劳动力，大批量生产咖啡。这其中的故事，既有马克思的「剩余价值」讨论，也有工作与休息时间的抗争……透过咖啡产业的兴起和发展，映射出自 19 世纪到 20 世纪的资本主义发展轨迹。

疫情后的世界

Yuval Noah | 2020-03 | [链接](#) | 3001 (单词)

我们每个人都在期盼疫情赶快结束，可有没有想过疫情过后的世界会是什么样子？或者换个角度去问：这场疫情会如何改变世界？

本周推荐历史学家 Yuval Noah 发表在《金融时报》上的这篇文章，作者警告，我们必须接受一个现实：人类的发展轨迹从此发生改变。作者提出了两个担忧，同时也是各国人民需要面临的选择：其一，疫情赋予政府更多权力去监视公民，这些权力会再收回去吗？其二，疫情让我们短暂忘记了「全球化」，单边主义、民族主义的浪潮会持续多久？

至少，我不乐观。

疫情期间的居家隔离是不是未来工作场景的彩排？

Medium | 2020-03 | [链接](#) | 2554 (单词)

这是一个很有趣的观点，过去几年，从计算设备到软件应用，正在构成一种全新的中介，譬如我们早已习惯了用微信、Facetime 去社交沟通，利用 Slack、钉钉完成工作协作，这些工具都在制造一种「事实上的隔离」，只不过，身处其中的我们，还浑然不知。

但必须看到一个事实，这些可以在隔离期间完成的工作，其数量到底有多少的确是一个问题。行业与企业文化的独特性，也将对于疫情过后工作形态的变化产生重大影响，说到底，人类要摆脱肉身的牵绊，还为时尚早。

跟随埃科科学写论文

翁贝托·埃科 | 1977 年 | [链接](#) | 2986 (单词)

这一周在读意大利作家翁贝托·埃科的 *How-Write-Thesis*，这是一本写于 1977 年的「科普读物」，其核心内容是帮助大学生建立起论文写作的框架和方法，原书是意大利文，我读的这一版是 MIT 出版社的英译本，[Kindle 版本](#)的售价是 10 美元，这里推荐本书的部分节选。

这本小册子很短，但埃科还是提供了一个写作方法论，从格式到遣词用句，埃科提出的想法颇具实战意义，譬如他不断强调，论文是为了证明你的假设，而不是要展示知识的渊博。更重要的一点，就像

《[纽约客](#)》的一篇书评所言：这本写作指南也是生活指南。

人工智能不是军备竞赛

《外交政策》 | 2019-12 | [链接](#) | 1002 (单词)

关于「AI 军备竞赛」的报道层出不穷，FP 的这篇观点站在美国外交层面重新审视了这个议题。

有两个思考让我印象深刻，其一，某种意义上，AI 是一场墨迹实验，感兴趣的朋友可以通过维基百科进一步了解这个实验；其二，AI 军备竞赛的议题设置提出了另一个问题：如何衡量国家的 AI 能力优劣？

「老大哥」、中国式互联网、外交明星、人工智能最大问题、隔离中的生产力 | Deep Reading#007

本期您将看到以下深度长文推荐：

- 永不缺席的「老大哥」
- 中国版的「新互联网」
- 一位强硬外交官背后的政策变化
- 假如这场疫情发生在 15 年前
- 人工智能最大的问题是人类
- 程序员 VS 独裁者
- 隔离里的生产力技巧

永不缺席的「老大哥」

《纽约书评杂志》 | 2020-04 | [链接](#) | 3271 (单词)

2019 年这本「Surveillance Capitalism」引发众多关注，不管你有没有读过这本书，都推荐这篇来自《纽约书评杂志》的文章，作者 Tim Wu 认可该书的部分观点，比如资本主义与隐私保护之间的历史不过 200 年。

如果说过往的资本主义是通过保护隐私而赚钱，那么现在则是要利用隐私来赚钱，这就是监控资本主义的起源。

但 Tim Wu 指出了该书存在的一种偏见，或者说是一种妖魔化的观点：忽略了互联网早期的理想主义。譬如书里谈到 Google 一开始的免费只是一种烟雾弹，两位创始人躲在幕后「密谋」了一系列监控。另外，Tim Wu 强调的一些观点，同时也是我在这本书时的感受，即所谓监控资本主义与政府的合作，将产生巨大破坏力。

中国版的「新互联网」

《金融时报》 | 2020-03 | [链接 \(镜像\)](#) | 4848 (单词)

去年 9 月，华为与三大运营商代表中国正式向联合国国际电信联盟推广正在研发的「新互联网 (New IP)」。「新互联网」将会解决当下互联网的痛点，比如隐私贩卖、假新闻横行、巨头垄断等，同时，还将为 AI、大数据等技术的落地提供网络的基础支持。

但正如这篇深度调查里反复强调的，「新互联网」所代表的不仅是技术的变化，更重要的是一种话语权的转移，中国为世界提供了另一个版本的「互联网」选择，对于伊朗、俄罗斯、非洲等国家来说，中国版的「互联网」或许可以给他们带来安全与舒适，当然，这种安全与舒适仅限于政府管理层面。

一位强硬外交官背后的政策变化

路透社 | 2020-03 | [链接](#) | 1234 (单词)

自 2019 年以来，中国外交官的存在感越来越强，特别是国内社交媒体上，外交部发言人的「金句」时常成为热门话题。

今年疫情开始后，中国外交官们也成为国际舆论关注的焦点，外交部发言人之一的赵克坚一手挑起了「病毒来自美国」的争论，这位外交部的明星人物成为路透社这篇文章的主人公，他所代表的不仅是鹰派外交官群体，更是中国外交政策的一次重大变化：他们开始主动出击，利用海外社交媒体发声，并借助国内社交媒体发酵，不断掀起民族主义的热浪。

文章里的一句话也让我想到一个问题：他们到底是在开展外交还是在讨好国内舆论？

假如这场疫情发生在 15 年前

BBC | 2020-03 | [链接](#) | 1012 (单词)

疫情让很多人开始重新开始思考社交网络与智能手机的价值，这篇 BBC 的文章以疫情「如果发生在 15 年前」为假设，探讨了过去 15 年里，社交网络与智能手机如何悄无声息地改变了人类生活与工作的方式。

如今，你很难想象没有社交网络的隔离生活，也不能接受智能手机不在手边的焦虑感，就像作者最后所说的，如果我们更聪明地使用这些工具，可以帮助我们度过这场全人类的危机。

人工智能最大的问题是人类

Quanta 杂志 | 2020-01 | [链接](#) | 3511 (单词)

机器按照人类的指示做事情，这可能是对于当下人工智能领域最好的描述，同时这也是很多人诟病人工智能的地方。所谓的「智能」，不过是人类喂养海量数据与设定特定任务之后输出的另一堆数据，而且这些结果常常令人无法理解。

Quanta 杂志这篇展现了这个领域的一些新探索，加州大学伯克利分校的 Stuart Russell 希望让机器懂得人类的想法与欲望，从而实现另一个维度的「智能」。

但问题也很多，且不说技术层面的挑战，人类连自己都搞不清自己的想法，又该如何判断机器可以准确识别出人类的想法？

程序员 VS 独裁者

《纽约时报》 | 2020-03 | [链接](#) | 4061 (单词)

区块链、比特币曾被认为是去中心化系统的基础，这篇文章讲述了一个发生在委内瑞拉的故事，一位程序员希望用自己的技术，为这个国家带来真正意义上的去中心化货币，进而推动社会变革。

但事情的走向很快发生了变化，在政治，特别是独裁政治面前，一切技术、工具不过是手段罢了，当这名程序员拱手交出他的区块链产品时，他的价值也被「榨干」，留给他的只有两条路：跑路或者被送进监狱。

隔离里的生产力技巧

Rubikscodex | 2020-03 | [链接](#) | 2621 (单词)

全球的疫情蔓延还在持续，居家隔离的工作也在延续。这篇文章里，作者提出了针对在家办公的 6 个生产力技巧。比如写日记，这也是我一直坚持的方法，利用日记记录每天的生活和工作。但其中提到的停止喝咖啡，道理虽然都懂，不过我还是做不到。

中文互联网的「讨论」、何伟、适应性、定向广告、未来式裁员 | Deep Reading#008

谁杀死了中文互联网的「讨论」

机核 | 2020-03 | [链接](#) | 11498 (汉字)

这篇来自国内游戏社区机核的文章提供了一个分析框架：从中文互联网产品设计出发，一步步剖析中文互联网的「讨论」是如何消失的。

我个人非常认可其中关于信息管控方面的论述，作者从三个角度展开，分别是「恐惧、急速与淹没」，非常值得一读。

何伟视角下的中国疫情

《纽约客》 | 2020-03 | [链接](#) | 7772 (单词)

这篇《纽约客》上的长文来自何伟在成都的记录，他和他的家人在这里经历了 45 天的「抗疫」。西方的教育背景与对中国的熟悉程度，使得这篇充满琐碎细节的记录，满足了西方人对于中国疫情生活的好奇，但对部分国内读者来说，这篇长文又有点过于写实而导致「感情缺失」。

你为什么需要「适应性」？

Key Step Media | 2019-07 | [链接](#) | 1146 (单词)

2020 年的这场疫情将改变很多事情。从全球化到个体心智，整个人类社会都在经历一次重要的变化，这些变化并非不是一天发生，而像一个链条，或者说多米诺骨牌。

我们必须接受一个现实：很多事情再也回不去了。这些已经发生的变化与更多不确定性的变化，需要我们有一股强大的内心力量，「适应性」就是其中的一项基本技能。

激辩定向广告

Wired | 2020-03 | [链接](#) | 3641 (单词)

广告是当下互联网所有产品创新的底层基石，而根据在线行为的定向广告则在为广告巨头贡献收入的同时，也在摧毁隐私的最后一道防线。

但定向广告并不能一刀切地禁止掉，这背后有者复杂的利益关系，需要各方长期的博弈；另一方面，作为互联网公司的重要收入来源，禁止广告之后所带来的商业模式变化，也将彻底改变互联网产品的形态。

扎克伯格丢掉的笔记

Wired | 2020-02 | [链接](#) | 6158 (单词)

这篇文章摘录自 Steven Levy 的新书「Facebook: The Inside Story」 ([美亚 Kindle](#))，编辑对内容做了一些调整优化，使得整篇内容读起来非常流畅。本文节选的内容也是该书里的一个重要线索，甚至延续到该书的结尾。

2006 年对于扎克伯格以及 Facebook 来说异常重要，这一年他们发布了 News Feed 和 Open Reg (开放注册)，从产品设计到用户规模都有了一次巨大跳跃，扎克伯格在其笔记本里记录了自己对于这些产品的思考，此时的扎克伯格还在准备「作为平台的 Facebook 的模样」。

如果你对 Facebook 以及扎克伯格的变化历史感兴趣，非常推荐 Steven Levy 的这本书。

疫情下的数字媒体

《纽约客》 | 2020-03 | [链接](#) | 2504 (单词)

这是一篇很美国的观察，作者立足于疫情期间各大媒体对于付费新闻的策略调整，并延伸到探讨整个媒体行业的商业模式，如果你对美国媒体，特别是数字媒体感兴趣，这篇文章给出了非常有价值的思考。

一个未来裁员场景的预演

Dot.LA | 2020-03 | [链接](#) | 2681 (单词)

多年以后，当我们再次谈起 2020 年这场疫情造就的失业潮时，有个场景一定会不断被提及。

共享滑板创业公司 Bird 以一种「致未来」的方式解雇了他们的员工：员工们在电脑屏幕前开会，听到被裁员的信息，当宣布裁员的声音消失，员工的电脑屏幕变暗重启，此时他们已经不再是 Bird 公司的员工了。

可信任的 AI 系统、模块化的 iPad、Coda、中国官媒、1918 大流感与文学 | Deep Reading#009

本期的「Deep Reading」，您将看到以下深度长文推荐：

- 为何需要建立一个可以信任的 AI 系统
- 当 iPad 成为模块化计算设备
- Coda 的历史
- 疫情中的中国官方媒体
- 谁在制造科学领域的「恐慌病毒」？
- 疫情里的产业试验
- 1918 大流感是如何影响文学的？

为何需要建立一个可以信任的 AI 系统

Gary Marcus | 2019-09 | [链接](#) | 1001 (单词)

我在上周读完了 Gary Marcus 的「Rebooting AI: Building Artificial Intelligence We Can Trust」([Kindle 版本](#)) 一书，这里选取《纽约时报》去年发布的节选。

这个节选或者说这本书的核心，是在部分否定当下一些 AI 研究方法之后提出自己的想法。比如 Marcus 指出，当下机器学习热潮中，研究者并不在乎向机器传达类似「时空情景」的概念，由于没有时空概念，机器无法获取像人类这样的常识。

在人类的认知体系里，任何特定动物的生命都始于出生，止于死亡。它在生命的每一刻都占据着空间的某个特定区域，两只动物通常不能同时在同一个空间，但两只动物可以在不同的时间在同一空间……

正是基于这样的常识，人类可以做出诸多理性判断，但机器显然不具备这样的条件，Marcus 还举了一个案例，哲学家尼克·博斯特罗姆曾想象一个场景：一台强大的人工智能机器人被人类要求制作回形针，却不知道什么时候停下来，最终把整个世界——包括人——变成回形针。

因此，Marcus 指出，当下 AI 领域面临一个十字路口：如果坚持现有的方法，那么必须采取更严格的监管，否则最终会走向「回形针」的悲惨结局；另一方面，开启新的研究思路，将因果关系、时空关系纳入到机器学习之中，从而推动机器产生常识。

当 iPad 成为模块化计算设备

Macstories | 2020-03 | [链接](#) | 11163 (单词)

这是一篇关于 iPad 发售 10 周年的文章，作者是 iPad 重度用户 Federico Viticci。这篇文章的切入角度非常好，作者将 iPad 作为一种模块化的计算设备，通过不同外设与 iPad 的组合，形成一个个看起来奇怪的「计算设备」，却可以应对众多应用场景。

这是一个值得深入思考的角度，当我们所面临的计算需求变得足够多样、足够个性化的时候，过往一台通用型的笔记本或桌面电脑还是最佳选择吗？

Coda 的历史

FYI | 2019-07 | [链接](#) | 5288 (单词)

本周我为「Dailyio Pro」和「AI Insider」订阅用户提供了基于 Coda 的内容数据库服务，关于这个数据库的详情可参见这篇文章。

或许很多人并不了解 Coda，这是一款非常有特点文档协作类的产品，我在过去几个月的使用过程中，时常会发出「Amazing」的惊叹。

本周我推荐这篇关于 Coda 的历史文章，详细介绍了 Coda 产品的发展历程，同时还有 Coda 创始人 Shishir Mehrotra 对于文档以及未来办公的思考，更重要的一点是，透过这个产品的发展历程，我们或许可以获得一些如何将想法变成产品的灵感。

疫情中的中国官方媒体

Stanford Internet Observatory | 2020-03 | [链接](#) | 1886 (单词)

如何区分新闻与宣传是当下国人最需要提升的媒体素养，即便你有能力访问所谓的「外网」，也需要在英文媒体里的不同立场事实与带有偏见的观点中懂得分辨与权衡。

这场疫情里，中国官方媒体早已「走出国门」，通过不断转换叙事方式、散布错误消息或某一个角度的消息，为英文新闻领域制造了一个中国官方认定的「疫情全景图」。

谁在制造科学领域的「恐慌病毒」？

《纽约时报》 | 2020-04 | [链接](#) | 2732 (单词)

从冬季流感到 5G 再到此次新冠疫情，有俄罗斯背景的新闻机构、社交账号频繁将矛头对准美国，利用虚假信息或片面信息，唤起公众对于自身健康的恐慌，进而形成对政府不满的舆论。《纽约时报》通过调查学术论文、新闻报道、俄罗斯政府文件以及社交媒体内容后发现，俄罗斯已经在互联网上构建了完整的「恐慌病毒制造链条」。

疫情里的产业试验

Ben Evans | 2020-04 | [链接](#) | 1793 (单词)

这或许是人类有史以来第一次「暂停」大规模社交活动，由此也形成了对于人类社会长期以来所形成的经济、教育、医疗等行业的巨大挑战。

Ben Evans 的这篇文章，颇具洞察地梳理出疫情中一些值得关注的产业变革线索，从生产力工具（协作）到电商（商业），从医疗到教育，这些几千年来的古老行业，都在进行一场试验。

1918 大流感是如何影响文学的？

《巴黎书评》 | 2020-04 | [链接](#) | 1989（单词）

人类对每一场重大灾难的记忆都会沉淀到社会生活的方方面面，这篇来自《巴黎书评杂志》的文章，通过回顾 1918 年大流感对于文学以及部分作家内心的影响，为我们适应当下疫情与面对疫情后不确定的未来提供了很好的参考，毕竟，艺术都是源于生活。

马克·安德森、维基百科、云原生、婚姻、投资欧洲、计算摄影 | Deep Reading#010

本周的「Deep Reading」，你将看到以下长文推荐：

- 马克·安德森与硅谷的游戏规则；
- 维基百科的独特性；
- 了解一点云原生；
- 婚姻多样化；
- 中国在欧洲的投资；
- Google 工程师眼中的计算摄影；
- 疫情中的工作数据；

马克·安德森与硅谷的游戏规则

《纽约客》 | 2015-05 | [链接](#) ([英文](#)、[中文](#)) | 13771（单词）、23572（汉字）

马克·安德森是上世纪 90 年代互联网兴起时的风云人物，同时在 21 世纪前二十年通过风险投资的方式，继续深刻地影响着创业风向，他所提出的「（software is eating the world）软件正在吃掉世界」成为过去十年整个硅谷与中国互联网创业的「最高指示」。

不久前，安德森又一次发出 2020 年代的口号「Its Time to Build」，你可以通过[这里](#)阅读他最新的文章，但我更对安德森背后的思考逻辑感兴趣，特别是他从「软件」到「硬件」的思维转换。本周我推荐一篇 2015 年来自《纽约客》的长文，文章不仅展示了安德森个人成长以及 a16z 的发展历程，还可以透过这个「窗口」，了解硅谷所定义的创新、颠覆等名词的真正意义。

有一件事情很确定，在世界经历了这场疫情之后，过去十年硅谷为世界定下的创新规则已经失效，这个世界需要新的规则才能完成重建。

维基百科的独特性

Wired | 2020-02 | [链接](#) | 4281 (单词)

Wired 杂志的这篇文章试图回答一个行业难题：到底是什么因素使得维基百科变得与众不同？为此，作者像剥洋葱一样一层层地将围绕在维基百科周边的谜团剥开。而在我看来，维基百科的成功或许是一个互联网有史以来最伟大的奇迹，而奇迹，很多时候都是无法复制的。

了解一点云原生

Cnblog | 2019-11 | [链接](#) | 4237 (汉字)

我曾在之前的「Deep Reading」里推荐过关于计算与存储的科普文章，而在当下的云计算领域，「云原生」成为一个非常热门的话题，这周我会选择一篇中文互联网里介绍「云原生」最全面的文章，站在整个云计算发展的角度，重新审视这个有点被炒作的议题，最后你可能也会发现：追求更有效率的计算，始终是 IT 行业发展的根本动力。

婚姻多样化

Aeon | 2020-04 | [链接](#) | 3900 (单词)

这篇文章探讨了婚姻的死亡，其中花了大量篇幅介绍婚姻是如何构成的，但与其说婚姻正在「死亡」，倒不如说婚姻在进化。推动这种进化的因素，既有人性对于婚姻制度压迫的反抗，也有社会经济发展到一定阶段的所形成的新景象，在可预见的未来，我们将看到越来越多新形式的「婚姻」。

中国在欧洲投资概况

Meric | 2020-04 | [链接](#) | 6147 (单词)

这份报告详细展示了 2019 年中国在欧洲的直接投资状况，其中的几个要点：其一，2019 年中国对外投资（包括欧洲）继续下降；其二，北欧成为中国在欧洲直接投资的新地区；其三，在收购与股权投资变得越发困难的情况下，中国公司在欧洲的投资方式也开始变得多元化。报告还提供了丰富的数据和图表，非常值得一读。

Google 工程师眼中的计算摄影

Peyman Milanfar | 2020-04 | [链接](#) | 1511 (单词)

「计算摄影」显然已经成为智能手机上相机发展的大趋势，我曾在去年推荐了一本关于「计算摄影」的电子书，作者 @Vas3k 详细解释了计算摄影的前世今生以及其行业意义，如果你觉得电子书的阅读成本比较高，不妨来看看本周一位 Google 工程师 @Peyman Milanfar 的分享。

这位工程师用了 31 条推文以及大量图表，粗线条地勾勒了计算摄影的重要概念和节点，当然，最后还是要归结于 Google 在计算摄影的贡献，历代 Pixel 手机所展现出来拍照能力以及 Google 对于手机拍照的思考，也在影响着整个行业。

疫情中的工作数据

Box 博客 | 2020-04 | [链接](#) | 1269 (单词)

这篇来自企业服务 Box 的调查数据展现了疫情里的工作变化，包括三个维度：工作时间的变化、协作变化以及工具的变化。由此带来的也是生活方式的变化，譬如当工作时间成为「弹性」之后，你必须调整整个生活与工作的时间安排，才能适应这个「新常态」里的工作时间。

张首晟、「重新发明」光标、1930 年代的启示、邮件里的生意、历史中的自拍 | Deep Reading#011

本期您将看到以下精彩推荐：

- 张首晟；
- 苹果如何「重新发明」光标？
- 后疫情时代会重复 1930 年代的剧本吗？
- 历史长河里的「自拍批评学」；
- 创业里的系统思考；
- 电子邮件能否推动纸媒的重生？
- 科技巨头内部混乱中的创新机制；

张首晟

The Wire China | 2020-05 | [链接](#) | 4900 (单词)

这篇长文相对全面地展示了张首晟教授的一生，他是科学家、企业家，更是一位思想家，他试图成为中美两国科学、技术交流的桥梁，但在中美关系极度特殊的时期，理想与现实之间的冲突让他选择了一种极端的解决方式……

本文作者 Shen Lu 在社交媒体上透露了一个细节：张首晟教授最喜欢的一幅画作是高更的「[Where Do We Come From? What Are We? Where Are We Going?](#)」。

苹果如何「重新发明」光标？

TechCrunch | 2020-05 | [链接](#) | 2805 (单词)

首先，这篇来自 TechCrunch 的长文有几个问题，比如一定的 PR 痕迹，再比如行文和排版有点随意（或许是疫情的影响）；其次，作为 TechCrunch 主编，同时也是 iPad Pro 重度用户，本文作者 Matthew Panzarino 还是帮读者梳理出了 iPadOS 光标出现的历史背景，并通过采访苹果高管，进一步展现了 iPadOS 光标如何一步步被「重新发明」出来。

我同意作者对于光标重要性的评价，也认同 iPadOS 光标的作用不是功能叠加，而是苹果各个设备边界的模糊。

后疫情时代会重复 1930 年代的剧本吗？

Aeon | 2020-04 | [链接](#) | 3000 (单词)

疫情之后的政治走向如何，本期推荐一篇我最近读到的深度分析，作者以 1930 年代全球政治风向变化为例，以古喻今，你可能会发现，人类的历史就是一部不断重复的剧本。

上世纪三十年代的一位学者感叹道：「我们都知道现在处在变化的十字路口，但没有人知道我们的方向在哪里」。现在又何尝不是如此呢？再推荐《经济学人》杂志的一篇[社论](#)，建议结合在一起阅读，效果更好。

历史长河里的「自拍批评学」

Medium | 2020-04 | [链接](#) | 649 (单词)

关于摄影与照片的社会寓意，我推荐各位阅读两本小册子：瓦伦特·本雅明的《摄影小史》、苏珊·桑塔格的《论摄影》。本期我选取的是一些历史片段，当下社交媒体批评者常常将社交媒体上的自拍看作是一种过度自恋，而在 150 年前摄影刚刚出现时，作为一个正在改变人类认知的新工具，当时人们是如何看待自拍的照片呢？

答案或许会比较出乎你的意料。

创业里的系统思考

Mr Jamie | 2012-10 | [链接](#) | 1539 (汉字)

这是我在阅读《[系统之美](#)》一书期间搜到的一篇文章，一位台湾的创业者分享了他将系统思考应用在创业中的诸多发现，其中最关键的问题就是当下教育与创业是割裂的。

比如这段话：我们训练所有人专注在「元件」的优化，但却没有教他们去思考“系统”存在目的到底是什么。我们训练出一批批考试 100 分的年轻人，但他们却连自己、社会、国家、世界等等系统现在到底需要什么，连最基本的答案也没有。所以当创业需要他们创造一个新的系统，一个新的商业模式，去解决人们的问题，去为世界创造巨大的价值时，这当然无法教，因为你必须要先学会从系统面看事情。

电子邮件能否推动纸媒的重生？

Hamish Mckenzie | 2020-04 | [链接](#) | 2604 (单词)

这篇文章的结论正确与否并不重要，我更喜欢作者的思考方式。作为电子邮件订阅平台 Substack 创始人，Hamish Mckenzie 的这个观点多少有点「王婆卖瓜」的感觉，但这篇长文以一种「局外人」的视角，全方位拆解了新闻行业各个参与者以及其中的关系，阅读的过程里，我突然有一种感觉：其实媒体这门生意，并没有那么神秘，也没有那么复杂，而是像其他行业一样，都需要为客户提供足够的价值。

科技巨头内部混乱中的创新机制

Alex Kantrowitz | 2020-03 | [链接](#) | 1117 (单词)

五一假期期间快速读完了 BuzzFeed 记者 Alex Kantrowitz 的新书「Always Day One」 ([亚马逊链接](#))，就像名字所指，这是一本探讨科技巨头如何保持领先的图书，作者通过展示亚马逊、Google、微软、苹果等公司内部的混乱与秩序，描述出一副属于科技公司特有的创新机制，本期我选取了苹果内部一个特殊 IT 部门所上演的「权力游戏」，大家不妨将其作为阅读该书的起点。

本期音频版[地址](#)。

邮件订阅与流媒体订阅、英语学习、亚马逊的物流业务、「疫情结束」的定义、VR、微信审查 | Deep Reading#012

本周，您将读到以下精彩的长文推荐：

- 邮件订阅与 Spotify 订阅的本质区别；
- 「盛世时代」里的英语学习；
- 亚马逊如何成为「物流野兽」；
- 如何定义「疫情的结束」？
- VR 是游戏主机的进化吗？
- 微信的全球化审查；
- Google Doc 里的「Party」；

邮件订阅与 Spotify 订阅的本质区别

Ben Thompson | 2020-05 | [链接](#) | 2743 (单词)

Ben Thompson 这篇长文虽然是在推荐自己的新付费产品，但还是围绕内容的商业模式，提供了诸多值得思考的观点，其中对于我印象最深的就是「Open!=Free」，这个观点的核心是类似 Ben Thompson (或者 Dailyio) 这样的付费邮件订阅产品，利用了互联网开放的基础设施 (比如邮件协议、Web 协议)，从而实现了内容的「低成本」触达与用户的「低成本」消费，这与 Spotify 这样的流媒体订阅完全不同。有一段定义值得玩味：

- **Paying:** A subscription is an ongoing commitment to the production of content, not a one-off payment for one piece of content that catches the eye.
- **Regular Delivery:** A subscriber does not need to depend on the random discovery of content; said content can be delivered to to the subscriber directly, whether that be email, a bookmark, or an app.
- **Well-defined Value:** A subscriber needs to know what they are paying for, and it needs to be worth it.

「盛世时代」里的英语学习

郝海龙 | 2020-05 | [链接](#) | 3737 (汉字)

这是个不需要其他语言能力的时代：从文章到视频，大量的「搬运工」在为中文互联网世界贡献内容。但这又是一个特别需要其他语言能力的时代：当下中文互联网环境里，海外（特别是英文世界）信息被刻意筛选与组合，构建了一幅独特的「天朝上国盛世图」，但你我应该知道，这不过是信息的幻觉罢了。

这是我在「Deep Reading」里不断推介英文长文的原因所在，我希望以多角度的信息向读者提供一个了解复杂世界的窗口。

但对于我们绝大多数人来说，阅读并理解英文世界并不是一件容易的事情，语言的学习理应有一套方法论，也正是在这个背景下，我强烈推荐郝海龙老师的一个付费课程「[英语自学手册](#)」，结合本周选取的这篇文章，或许我们可以勇敢地迈出英语学习的第一步，毕竟「没有语言天赋也可以学会一门语言。而且，根据我（海龙老师）多年的教学经验，有语言天赋的人在学习语言的过程中优势也是非常小的」。

亚马逊如何成为「物流野兽」

Platform | 2020-05 | [链接](#) | 1749 (单词)

亚马逊不仅是电商巨头，还在成为「物流野兽」，如果以亚马逊赖以骄傲的「飞轮理论」来看，亚马逊物流业务有两个飞轮，其一是基础设施大量投资与第三方平台使用之间的效应，其二则是海量数据分析与精准预测带来的数据效应，这是本周这篇文章的核心要点，也是了解亚马逊物流业务的重要切入点，特别是数据预测的部分，作者做了详细的分析，推荐阅读。

如何定义「疫情的结束」？

NYT | 2020-05 | [链接](#) | 2050 (单词)

这篇文章梳理了人类历史上的各种大流行病，站在历史的角度去看，所谓「疫情的结束」有两个层面的所指，其一是医疗层面的结束；其二是社会层面的结束。而后者，发生在人们不再过度恐惧病毒的时候，比如现在中国绝大多数地区的民众。

如今，我们每天一面听到从 WHO 到各地卫生部门的警告，一面又不断接收全国各地复产复工的信息，这些相互矛盾的信息交织在一起，不断向每个人抛出这个命题：疫情结束了吗？

VR 是游戏主机的进化吗？

Benidict Evans | 2020-05 | [链接](#) | 1549 (单词)

疫情期间，我无数次地幻想如果 VR 技术可以在过去几年发展成熟，或许可以更好地帮助我们度过这段艰难时刻。

但或许，整个世界对于 VR 的理解都是错的，至少在知名分析师 Benidict Evans 看来，VR 只是游戏主机的进化，这意味着，它的市场规模不会比游戏主机大到多少，这也意味着，如果了解 VR 对于世界的影响如何，只需参见游戏主机的影响就可以了。

这篇长文还提出了一个非常有趣但值得思考的议题：当科技大佬或科技公司宣扬一个「面向未来」的产品时，我们如何分辨这是一个产业方向还是一个科幻小说的情节？

微信的全球化审查

CitizenLab | 2020-05 | [链接](#) | 16094 (单词)

很长一段时间里，微信对于国内用户与国外用户的审查原则并不一致，长期关注公民隐私的机构 Citizenlab 最新报告发现，上述这个观点已经不再适用，换句话说，微信已经开启了对于所有用户（无论注册手机号的地区以及 IP 所在地区）的审查。

你还可以在[这里](#)下载这份报告的 PDF。

Google Doc 里的「Party」

Medium | 2020-5 | [链接](#) | 1512 (单词)

这是我在本周读到最有趣的一篇文章，疫情导致大量线下社交活动停止举办，本文作者别出心裁地想到利用一个分享的 Google Doc 来举办一场「Party」，熟人或陌生人通过一个链接来到这个文档，他们在上面编辑文字、上传图片并肆意修订整个文档……

字节跳动的崛起、Wiki 服务、理解「No Code」、疫情中的大公司、断网 | Deep Reading#013

本期您将看到以下精彩长文推荐：

- TikTok 与字节跳动帝国的崛起；
- 从笔记应用到 Wiki 服务；
- 一位患者视角里的疫情；
- 「No Code」的四个层次；
- 大公司如何在疫情中获利？
- 建构自己的自动化思维；
- 「断网」下的苏丹；

TicTok 与字节跳动帝国的崛起

Turner' s Blog | 2020-05 | [链接](#) | 6357 (单词)

你很难说 TikTok 的全球流行到底是字节跳动 AI 技术的功劳还是一个「技术+运营+运气」共同造就的现象，但一个必须承认的事实是，TikTok 已然是中国互联网最成功的全球化产品。

TikTok 的成功引发了全球性的讨论，硅谷知名 VC a16z 多次以 TikTok 为例，向创业者介绍一款消费互联网产品里的技术理念，我在之前也推荐过一篇讨论字节跳动「AI 即服务」的可能性 (#003)。

本周推荐的这篇长文更进一步，以字节跳动的中国业务入手，分析其产品布局以及增长态势，并从产品角度探讨了 TikTok 的产品设计理念和扩张战略，文章很长还有丰富的图表，提供了非常详细和清晰的分析框架，推荐阅读。

从笔记应用到 Wiki 服务

Webseitz | 2020-01 | [链接](#) | 2138 (单词)

笔记工具可谓历史最悠久的「个人生产力工具」，过去的十年时间里，数字笔记工具随着移动互联网的发展迎来大爆发（延伸阅读：我对笔记工具的[思考](#)），以 Evernote、Notion 为代表的数字笔记工具不断向用户灌输「第二大脑」的概念，希望成为用户在数字时代第一时间想到的名词。

不过，如果从产品形态上看，当下数字笔记工具的功能与体验，并没有完全脱离传统笔记工具的模样，如果说从线形笔记工具进化到非线性笔记应用是一个飞跃，那么接下来呢？

这篇文章给了我们一个新思路：选择 Wiki 服务来代替笔记工具。作者给出了他心目中「完美 Wiki」的模样，并推荐了一组 Wiki 服务，我个人一直在用的是 Tiddlywiki，感兴趣的朋友可以尝试一下。

一位患者视角里的疫情

Buzzfeed | 2020-05 | [链接](#) | 908 (单词)

作为绝大多数远离疫情中心的普通人，我们对于疫情的感知，或许是透过官方播报的数字，或许是官方宣传里的感人事迹，始终缺少以病人视角讲述的疫情故事。

国内现有的舆论环境不允许患者的声音出现，本周我推荐一篇来自 BuzzFeed 的报道，通过一名患者的讲述，特别是那张令人震惊的照片，可以让我们进一步了解到这场流行病的可怕，这位患者的一句话令人难忘：「I wanted to show it can happen to anyone. It doesn't matter if you're young or old, have preexisting conditions or not. It can affect you」。

「No Code」的四个层次

陶文 | 2019-09 | [链接](#) | 1421 (汉字)

我是坚定的「No Code」倡导者，就像本期推荐的「自动化思维」文章一样，我也倡导大家通过「No Code」工具，更好地建构自动化思维。

但如今市场上的「No Code」产品与潮流，本质上是面向大众的服务，或者说是一个 C 端的产品。那么「No Code」的潮流能不能延伸到 B 端或者开发层面呢？

这篇来自知乎专栏的文章列举了「No Code」的四个层次，作者也像剥洋葱一样从表及里地把这个问题解释清楚了，最后的结论或许有点悲观，但这也是潜在的机会。

大公司如何从疫情中获利

The Guardian | 2020-05 | [链接](#) | 4183 (单词)

这场全球性的疫情正在深刻改变很多行业的命运，无论是中国的「新基建」还是美国各州的经济政策，「智能」都在成为一个新的代名词，而「智能」背后的科技公司们，比如美国的 Google、亚马逊，中国的阿里巴巴、腾讯、百度等，都在成为后疫情时代的潜在获利者。

本周推荐的这篇长文，以 Google 前董事长施密特为中心，通过时空线索的交织，勾勒出一副全新的产业变革图景，在即将到来的所谓「新常态」里，政府与科技巨头紧密结合在一起，共同挖掘海量线下数据的价值，共同制造新的机会与不平等。

建构自己的自动化思维

DaedTech | 2016-06 | [链接](#) | 1637 (单词)

科技产业的兴盛，互联网公司上市神话的流行，为编程教育提供了丰富的市场空间，同时也让普通个体开始思考自己与孩子的编程教育需求，但如果排除掉编程背后的功利考量，所谓的编程教育还剩下什么？

本周推荐的这篇旧文提供了另一个思路：在学习编程之前，要建构自动化思维。这里的自动化思维，是一种对于人与机器关系的重新思考，并重新定义人与机器的能力边界。

如果你想开始这个流程，我个人的建议是先从 IFTTT 开始，利用这个产品，用户可以在与机器的互动中了解到自己的需求与机器可以满足的场景，从而形成基本的认知，进阶版的产品，比如 Zapier、Integromat 等服务，可以实现更多的自动化流程。

更进一步，可以考虑如何把自动化思维融入到现实世界，这远比从零开始写代码有意义的多，毕竟，学习任何一项技能，都是为了解决问题。

「断网」下的苏丹

Rest of Word | 2020-05 | [链接](#) | 4224 (单词)

疫情中的「封城」或「封国」是一种物理层面封锁，而过去几年，从某些国家「国家级别的防火墙」到全球层出不穷的「断网」，则成为政府管理的新常态。

在苏丹，民众的抗议引发当局的恐惧，并在随后断开了该国访问主要社交媒体服务的网络，接着整个国家的网络被断开，这造成了另一个极端的局面，一部分民众因为缺乏信息指引而被迫卷入抗议人群中；而值得玩味的一个细节是，当有人向法院起诉运营商「非法断网」时，法院居然恢复了这个人的网络（仅仅是他一个人）；与此同时，「断网」还将政府机构、商业机构（运营商）与这些机构里的人放在了「放大镜」下，展现出一个社会的众生相。

悲观地看，2010 年代里还比较罕见的「断网」将成为 2020 年代的常态，一如突如其来的疫情导致的「封城」一样，我们也应该对时刻发生的「断网」保持警惕。

本期在线收听[地址](#)。

Passion 经济、中国创投市场、iPad Pro 与机器学习、爱沙尼亚、皮查伊专访、JAM | Deep Reading#014

本周您将看到以下精彩内容推荐：

- Passion 经济与颠覆性创新；
- 2020 年上半年的中国创投市场；
- 制造「思维转化」工具；
- 将 iPad Pro 应用到机器学习；
- 作为「数字化强国」的爱沙尼亚；
- 皮查伊专访：回应关于 Google 的一切；
- 「JAM」生态；

Passion 经济与颠覆性创新

Li Jin | 2020-05 | [链接](#) | 2618 (单词)

过去二十多年的时间里，由经济学家克莱顿·克里斯坦森提出的「颠覆性创新」理论深刻影响着科技以及互联网行业，而近五到八年的所兴起的「Passion 经济」或者说「粉丝经济」，也在一定程度上「颠覆」了很多行业一贯以来的游戏规则。

在这样的背景下，本周我选择一篇来自 a16z 公司 Li Jin 的长文，她从「颠覆性创新」理论入手，一步步展现当下「Passion 经济」背后的经济学基础，更进一步，我们还可以看到，「Passion 经济」兴起与快速发展过程中，互联网新技术以及新商业模式的结合，起到了至关重要的作用。

2020 年上半年的中国创投市场

投资界 | 2020-05 | [链接](#) | 1591 (汉字)

「春江水暖，先看募资」，这句话道出了创投领域的关键点，在 2020 年上半年的中国创投市场，有的投资机构开了「投资天窗」，有的投资机构被 LP 放鸽子，有的投资机构直接宣告破产。

这当然不仅是疫情导致的现象，而是整个产业在野蛮成长之后进入调整收缩期的必然，行业洗牌加速与政策红利刺激，势必成为 2020 以及随后几年创投领域的重要趋势，「先活着，硬挺」已然成为共识。

制造「思维转化」工具

Numinous | 2019-11 | [链接](#) | 20801 (单词)

这篇长文讨论了一个异常重要但却往往被忽视的议题：人类在漫长的历史长河里，一直在探索如何制造高效率的「思维转化」工具。

本文提及的「思维转化」工具，指代的是一种帮助人类将大脑中的各种想法转化为可见、可读的工具，或许我们可以骄傲说现在拥有各种笔记、写作工具，还能借助思维导图映射大脑中的想法，但另一个不容忽视的事实：21 世纪人类做笔记从而进行思维转化的方式与文艺复兴时期并无根本变化。

这篇文章非常长，我推荐各位从第二部分开始读，这部分内容站在更宏大的历史背景下去讨论计算机带给人类思维转化的影响，并试图回答一个困扰很多人（包括我）在内的难题：为什么科技行业没有在「思维转化」工具层面有真正意义的突破？

将 iPad Pro 应用到机器学习

Robert Lange | 2020-05 | [链接](#) | 3239 (单词)

这是一个听起来不可思议的尝试，长期以来，即便是 Power 用户，使用 iPad Pro 的场景也非常受限，尤其在面向编程的场景里，iPad Pro 几乎难见踪影。

但这篇文章的作者向我们展示了 iPad Pro 在机器学习中的重要作用，他详细介绍了使用 iPad Pro 的流程，包括应用推荐与流程设计，其中也提到了如何将 iPad Pro 与树莓派结合起来，文章的细节很多，篇幅也很长，作为学习全新场景里的「iPad 使用指南」，非常推荐一读。

作为「数字化强国」的爱沙尼亚

The Atlantic | 2020-05 | [链接](#) | 1819 (单词)

这场全球性的疫情放大了很多东西，比如社会管理更严格的国家相比于其他国家似乎更容易控制疫情蔓延，再比如，当疫情导致线下实体经济、社交、政治停摆的时候，那些走在数字化最前沿的国家，俨然成为新的榜样。

这正是位于波罗的海的爱沙尼亚所展现的样子，从 2 月底出现第一例病例到 3 月 12 日启动紧急措施，这个国家的居民无缝切换到在线工作、学习与政治活动中，作者虽然以美国作为反面教材，但爱沙尼亚的实践，对于任何一个国家的政府都有巨大的示范意义。

皮查伊专访：回应关于 Google 的一切

Wired | 2020-05 | [链接](#) | 3221 (单词)

一问一答式的访谈特别考验提问者的问题设计，也非常影响读者阅读访谈文本时的体验。从这个方面来看，长期报道硅谷科技公司的 Steven Levy 展现出是一个非常合格的提问者角色。

这篇对 Google 和 Alphabet CEO 皮查伊的访谈涉及到很多科技行业关注的内容，比如 Levy 第一个问题就问及作为全球最大的信息整合商，Google 是否提前获得此次疫情的预警，再比如，针对硅谷的远

程工作热潮，Google 的计划是什么，另外，访谈也谈及自动驾驶公司 Waymo 的发展情况以及 Google 的在华业务。

「JAM」生态

Brianne Kimmel | 2020-05 | [链接](#) | 1665 (单词)

首先要解释一下 JAM 的含义，它是「Javascript、API、Markup」三个词的英文首字母；其次，JAM 放在一起，展示了当下互联网产品的新架构，即依靠 JS 构建前端交互，通过 API 形成后端，利用各种托管服务实现应用或网站的访问。

接着，文章从 JAM 三个方面梳理了 JAMStack 的生态，每个类别都列举了大量产品，并谈到了 JAM 生态的两大切入点「单点技术」与「平台能力」，最后关于未来发展的畅想也颇具参考价值。

不过遗憾的是，这类产品以及这些产品组成的生态，与中国互联网之间几乎没有多大交集。

没有新闻的互联网、ARM 芯片的 Mac 电脑、扎克伯格、「技术隔离」十年后的黑客、Uber 商业模式 | Deep Reading#015

本周，您将看到以下精彩的长文推荐：

- 互联网正在没有新闻；
- ARM 芯片的 Mac 电脑，会重蹈 Windows 的覆辙吗？
- 扎克伯格的傲慢与偏见；
- 一天「读」1000 篇文章；
- 「技术隔离」十年后，一位出狱黑客的自白；
- 重新认识 Uber 的商业模式；
- 喝下这碗鸡汤；

互联网正在没有新闻

谷雨实验室 | 2020-06 | [链接](#) | 8995 (汉字)

这篇文章多少有点标题党的意味，所谓「腰部互联网」或「头部互联网」，更多还是一种媒体制造的模糊概念，但这篇长文站在互联网媒体人的角度，展示了这个行业的一个重要转折点：互联网正在没有新闻。

理解这个判断有两个前提，其一，互联网已经成为一个「成熟的传统行业」，过往野蛮生长中的刺激故事正在消失；其二，随着互联网从消费市场向更深层次的企业、政府市场延伸，互联网正在变得无处不在，同时又在成为一种「隐藏的技术」，成为经济与社会发展的底层技术，从而也告别了炫酷与新潮。

ARM 芯片的 Mac 电脑，会重蹈 Windows 的覆辙吗？

Steven Sinofsky | 2020-06 | [链接](#) | 2057 (单词)

Bloomberg 本周报道称，苹果最早将在本月 22 号的 WWDC 上发布搭载 ARM 芯片的 Mac 电脑，这个传闻已久的信息看来已经八九不离十。

本周推荐一篇前 Windows 负责人 Steven Sinofsky 的分析，他回顾了当年 Windows 从 X86 迁移到 ARM 时所面临的挑战，并将这些挑战套用到 Mac 电脑向 ARM 芯片迁移的过程，当然正如文章所言，历史不会重演，苹果也一贯以「Think Different」实现创新。

让我们拭目以待。

扎克伯格的傲慢与偏见

《纽约客》 | 2018-09 | [链接](#) | 14575 (单词)

几乎 Facebook 每一次陷入舆论热议都是因为扎克伯格，无论这家公司股价如何起伏、名声如何变化，扎克伯格都是这家公司的「国王」。

我在本周重新读了这篇欧逸文写于 2018 年的长文，在欧逸文笔下，扎克伯格的形象变得非常复杂，他并非如 CNN 所言的「没有情商的工程师」，也不是电影《社交网络》里的那个野心勃勃的创业者。

在更多意义上，扎克伯格代表了一种硅谷式的理想主义，希望用技术解决这个世界上的所有难题，但**当技术成为制造难题的新工具时**，作为看客的我们、正在被「技术迫害」的群体，都不得不接受这些由技术理想主义者撒下的恶果。

一天「读」1000 篇文章

Dan Shipper | 2019-12 | [链接](#) | 2018 (单词)

Robert Cottrell 是一位资深媒体人，现在运营一份[付费邮件计划](#)，每天筛选出 5 篇文章推荐给订阅读者，在这篇文章里，他介绍了自己每天如何阅读 1000 篇文章并选出 5 篇的流程。

我个人喜欢他在阅读文章时的几个小技巧：他自己有一套类似医院分诊的机制，避开那些突发新闻和有争议的新闻；他对文章标题非常看重，他认为一个好标题背后的文章质量应该不会差；另外，文章作者也是他判断一篇文章是否值得阅读的重要标准。

这篇文章里的信息还有很多，比如 Robert Cottrell 利用 iPad 以及 RSS 阅读器完成阅读，并将其整合到 Bear 里，一些想法和流程很有启发性。

「技术隔离」十年后，一位出狱黑客的自白

Forklog | 2020-06 | [链接](#) | 2014 (单词)

这是一个观察技术发展的新视角，一位名叫 Jesse William McGraw aka GhostExodus 的黑客，他在 2009 年被捕，两年后被彻底「技术隔离」，无法接收到技术发展的信息。出狱之后，这位黑客看到了

一个与自己认知完全不同的技术世界，比如 Windows 对于用户的控制更强、黑客正在成为科技巨头们热衷招募的员工、智能手机已经完全普及。

最后的这段话像极了对「被迫消失的技术罗曼蒂克史」的迷恋：

I don't really see meaningful human interaction anymore. I see a society that is impossibly distracted by likes and selfies, smartphones, and similar technologies, and I often find it frustrating to find my place in the midst of this new interconnected world simply because I was not there to naturally evolve with it.

重新认识 Uber 的商业模式

CB Insights | 2020 | [链接](#) | 9560 (单词)

类似 Uber、滴滴曾被认为是互联网创新的代表，但他们也在变成「传统公司」，从商业模式看，Uber 与滴滴都在扮演中间商的角色，一面连接到足够多的司机，另一面则获取到足够多的用户，在不断匹配需求与撮合交易中获得佣金收入。

本周这篇来自 CB Insights 的分析报告，从 Uber 如何赚钱（营收）、如何赔钱（成本）的角度做了一番深度分析，并且对 Uber 不同业务做了细分，数据虽然不新，但分析框架与逻辑依然有参考价值。

再补充一个我最近听到的说法，过去我们常常听到「软件即服务（SaaS）」的模式，现在越来越多的行业里出现了「服务即软件」。简言之，就是针对某个特定行业里的痛点，用软件的方式替代人工，在降低行业交易成本的同时提升效率。

从这个角度看，Uber、滴滴甚至 Airbnb 都是这样的公司。

喝下这碗鸡汤

Sam Altman | 2020-05 | [链接](#) | 778 (单词)

YC 创始人 Sam Altman 的这篇文章就是一碗创业鸡汤。他认为，是否有想法对创业者意义重大，并为创业者们如何产生、坚持自己的想法提供了几个建议，非常适合还在创业路上苦苦坚持的人们，毕竟鸡汤文也是一剂强心针。

但我更想把这个命题扩大一些，不妨将生活看作是一个创业过程，你需要不断涌现想法，不断努力实现这些想法，与此同时，你还要学会如何与那些如 Sam Altman 所言的「活在过去」到人做斗争……

当然，我的这番话也是一碗鸡汤。

马克·安德森的生产力技巧、风险等级、理解时间、远程工作、大脑的两种模式、电池成本 | Deep Reading#016

本期，您将看到以下精彩长文推荐：

- 马克·安德森的生产力技巧；

- 两种等级的风险；
- 人类如何理解时间？
- 为什么远程工作这么难？
- 大脑的两种模式：专注与发散；
- Quartz 盛衰史；
- 电池成本为什么如此重要？

马克·安德森的生产力技巧

Observer Effect | 2020-06 | [链接](#) | 6150 (单词)

我在第 10 期「[Deep Reading](#)」里推荐过一篇《纽约客》的长文，主角是马克·安德森以及美国西海岸的风险投资行业，本周我再推荐一篇马克·安德森的专访，讨论的话题也不再是动辄几十亿美金的生意，而是个人生产力。

这篇访谈里，安德森谈到了自己的时间管理系统，他把日历做为一个重要的生产力工具，其中提到的一些想法很值得借鉴；另外，安德森还分享了他对于读书的心得体会，我个人非常赞同其中的一个建议：不要为了把书读完而读完一本不喜欢的书。

另外，如果你对马克·安德森的思维方式感兴趣，我还推荐一个他与凯文·凯利的[对话](#)，主题是科技产业的现状与未来，请记得将视频播放速度调到「0.75」，至于为什么，你会懂的。

两种等级的风险

The Technium | 2020-03 | [链接](#) | 229 (单词)

这是一篇非常短的文章，主要介绍了两种等级的风险分析框架。简言之，已知并且可以计算的风险为第一级，文中用了汽车和飞机做为例子，已知却不能计算的风险是第二级，比如此次的新冠疫情。

由此也可以继续思考：是不是还有第三等级的风险？

人类如何理解时间？

Scientific American | 2016-11 | [链接](#) | 3454 (单词)

「时间」是一个混杂陌生与熟悉的词汇，而不管是在人类文明发展历程还是在当下全球的不同文明里，「时间」都是一个与空间相关的文化意象。

比如，世界上绝大多数文明的语言里，关于过去时间的表达都以「空间化」的隐喻出现，想想在中文里，过去的时间就是一个人或一件事的背（后）面，类似地，未来就是所谓的「前面」。这篇长文进一步谈到，并不是所有的文明都这样理解时间，还有一种完全相反的理解方式，他们将过去的时间做为「前面」，未来的时间看作「后面」。

读到最后，或许你也会发出这样的感叹：「时间是一个熟悉的陌生人」。

为什么远程工作这么难？

《纽约客》 | 2020-05 | [链接](#) | 4250 (单词)

一场突发的疫情让远程工作从一个可选项变成了必选项，当整个世界被迫进入到远程模式，如何把过去近 100 年里所形成的办公室工作机制搬到网上，成为近几个月整个科技行业关注的议题。

推荐这篇来自《纽约客》的长文，文章系统探讨了远程工作所面临的诸多挑战以及潜在的解决思路，这不仅是技术领域的挑战，更要求公司管理机制与公司文化的变革。我个人赞同文章的结论：在可预见的未来，远程办公的比例将增长，公司办公室的形态也一定会存在，技术的爆发点就是如何让远程办公与办公室办公实现无缝的融合。

另外一个需要探讨的方向是，当疫情结束，远程办公也不再局限于在家办公，类似于大城市周边的卫星城，围绕大公司办公园区周边的「卫星团队办公」更值得关注。

大脑的两种模式：专注与发散

fs | 2019-10 | [链接](#) | 1137 (单词)

大脑是一个神奇的存在，关于大脑思维模式的研究也数不胜数，推荐这篇文章的原因在于，它用 1000 个单词的篇幅完成了可能是一本书的使命——通过名人案例、学术论文的方式介绍了一个非常重要的话题：**大脑的两种模式，专注与发散，同等重要。**

Quartz 盛衰史

Digiday | 2020-06 | [链接](#) | 3697 (单词)

Quartz 一度是数字新闻创新的代表，它的选题精准、内容适中，特别是将图表变成数字新闻的关键要素，Quartz 还引领了「编辑团队+编程团队」的协作潮流。但疫情之下，Quartz 也陷入到新闻行业的「魔咒」里：广告收入锐减、裁员并关闭多地办公室。

这一切又是如何发生的呢？这篇长文给出了几个线索：Facebook 的算法调整或许是一个巨大冲击；商业模式摇摆不定以及传统媒体巨头（如《纽约时报》）的「觉醒」，进一步影响到公司的广告收入。

电池成本为什么如此重要？

Ars Technica | 2020-05 | [链接](#) | 2970 (单词)

像极了能源领域的「摩尔定律」，过去十年电池成本的下降，直接推动了以特斯拉为代表的新能源汽车的快速崛起。本周推荐的这篇文章，梳理了电池成本下降的原因和后续影响，一个好消息是，电池成本还在不断下降，这也意味着，未来几年电动车的价格优势会持续凸显。

Google 丢掉的十年、AWS、中国半导体、文本的复兴、AI 时代的公司 | Deep Reading#017

由于网络环境的问题，本周没有音频版。

本期，您将看到以下精彩推荐：

- Google 丢掉的十年；
- AWS 如何「杀死」了云计算？
- 中国半导体的产业地位；
- 不做杠精的第一步：深度聆听；
- 谁能复制苹果的芯片战略；
- 文本的复兴；
- 荐书：AI 时代里的公司；

Google 丢掉的十年

Second Breakfast | 2020-06 | [链接](#) | 571 (单词)

2009 年 11 月，Google 正式发布 ChromeOS，作为一个面向未来的操作系统，ChromeOS 定义了一切基于浏览器的全新操作逻辑，并与此前发布的 Gmail 以及稍晚亮相的 Google Drive 一道成为 Google 对于未来计算形态的赌注。

然而十年后，Google 似乎早已忘记了此前的「承诺」，Google 文档的创新几乎停滞、Gmail 的体验也没有本质提升，至于 ChromeOS，它依然是一个半成品，即便是 Google 搜索，也在反垄断与数据安全的冲击下不再无可替代，这是 Google 丢掉的十年，却也是其他公司——包括苹果、微软等巨头，以及众多创业公司（如 Notion、Zoom）——快速崛起的十年。

AWS 如何「杀死」了云计算

钛媒体 | 2019-04 | [链接](#) | 3715 (汉字)

这是一篇有些标题党的文章，作者的核心观点在于：**AWS 实现了云计算从概念到落地，此时的「云计算」早已不再是过去的那个概念，而是成为一个面向未来的新理念与新产品。**

这篇文章同时还系统回顾了云计算作为概念的四十年历程，这些历史节点的一个线索是：人类社会在不懈追求更有效率的计算。也因此，以 AWS 为代表的云计算公司并不是终点，新的计算形态与计算架构，还在酝酿与发展之中。

中国半导体的产业地位

Bart van Hezewijk | 2020-05 | [链接](#) | 5287 (单词)

最近两年，由中美贸易战、技术战引发的「核心技术卡脖子」担忧，持续在社交媒体上发酵，面对纷繁复杂的行业信息以及夹杂民族主义私货的鼓动，很多讨论已经脱离了产业实际，陷入到一种虚无的狂欢之中。

本期我推荐一篇荷兰的分析师 Bart van Hezewijk 发表于 2020 年 5 月的长文，他从半导体产业价值链的视角，将整个产业链分为五大部分，然后逐一分析中国、美国在每个部分的优势与劣势，是一篇非常不错的科普类文章。

不做杠精的第一步：深度聆听

BBC | 2020-03 | [链接](#) | 971 (单词)

如今，越来越多的人已经意识到，在网络上的进行辩论是没有意义的。即便是在熟人圈子，一旦涉及香港、特朗普、华为的议题讨论，最后很可能连朋友都没得做。

本期我推荐一篇来自 BBC 的报道，介绍了一种「深度聆听」的理念，简言之，就是在对话过程里，一方需要认真思考另一方表达的意思，这种行为会对说话者产生积极的影响，反过来也会让他的表达变得更理智，以此形成一个正向循环。

谁能复制苹果的芯片战略

Digitstodollars | 2020-06 | [链接](#) | 944 (单词)

答案就是没有。

这篇分析从苹果的优势以及产业其他玩家的优势入手，双向并进，给出了这个答案。文章最后提醒大家，当库克创新不力、苹果键盘差等新闻频繁出现在科技媒体的时候，必须清晰地看到，这家公司正在构建一个令整个行业难以企及的新护城河。

文本的复兴

Ribbonfarm | 2020-02 | [链接](#) | 5600 (单词)

文本是互联网历史上最悠久的媒介形态，过去二十多年的行业发展中，文本似乎变得不再重要，无处不在的图片、GIF、视频等新的媒介形态，不断影响着用户对于「内容」两个字的认知。

但在一系列新技术的驱动下，以 Roam Research、Substack 为代表的新文本产品开始出现并流行起来，整个行业突然发现，基于文本还能做如此多的产品创新。

荐书：AI 时代里的公司

Marco Iansiti & Karim R. Lakhani | 2020-01 | [链接](#)

之前几年，我一般很少推荐关于人工智能的图书，一方面是很多图书的阅读门槛比较高，另一方面则是一些图书本身的质量不敢恭维，但由于作者的身份特殊而受到追捧，比如李开复 2018 年出版的《AI·未来》就非常一般。

本期我选择的这本书，虽然书名里也强调了AI，但两位作者更多还是站在了公司发展的视角，将AI作为一个新变量，全面审视公司组织架构、文化以及战略的应对机制，同时还谈到了AI对于公司负责人的机遇与挑战。

也因此，这是一本商业类的图书，这一类图书的阅读重点不是看作者给出了哪些结论，而是需要在阅读过程中不断向自己发问：他的这些观点是否适合我的个人（公司）发展？

GPT-3 应用到图灵测试、图像与社交媒体、疫情里的硅谷、中国大数据防疫经验与教训 | Deep Reading#018

Editor's Note

本期的「Deep Reading」里，疫情带来的影响依然是一个关键词。在硅谷，当疫情导致远程办公成为潮流的时候，硅谷的神奇是否还会延续；在欧洲，一份关于中国大数据联防联控机制的研究报告指出了可取之处与潜在风险；而在全球范围内，疫情正在深刻改变旅行与餐饮行业。

本周还提供了三个不同角度的长文。技术层面，把GPT-3用于图灵测试会是怎样的结果？社会文化层面，图像与社交媒体的结合，如何影响文字与思想的传播？商业层面，瓜子二手车演绎了又一个从「誓言屠龙到变成恶龙」的故事……

感谢订阅「Deep Reading」，接下来请开启您的深度阅读之旅。

本期导读：

- 把GPT-3用于图灵测试；
- 文字、图像与社交媒体；
- 远程办公之后，硅谷还是硅谷吗？
- 瓜子二手车，又一个从「誓言屠龙到变成恶龙」的故事；
- 外人眼中的中国大数据抗疫；
- 疫情期间的国际旅行；
- 云厨房；

把GPT-3用于图灵测试

Kaven Lacker | 2020-07 | [链接](#) | 2039 (单词)

GPT-3 是 OpenAI 发布的超大规模语言模型，关于这个产品的介绍可参见[这里](#)。而图灵测试则是一种区分机器能否实现「思考」的思想实验，利用文本对话，实现人与机器的区分。

本周推荐的这篇文章将GPT-3的语言模型应用到图灵测试里，作者设计了多个类型的问题，通过一问一答的形式展示当下AI研究最新成果的「智能」。其中的一个细节让我觉得很有趣，作者问了一组

美国建国前的总统是谁，这明显是一个不可能有答案的问题，但 GPT-3 给出的这些美国「总统」，又是当时对于美国政治产生重要影响的人物，换句话说，这些人的确可能成为美国总统。

文字、图像与社交媒体

陈嘉映 | 2020-07 | [链接](#) | 7596 (单词)

这篇文章摘编自陈嘉映的新书《走出唯一的真理观》(豆瓣[链接](#))，《新京报》的编辑取了其中的一句话「两千多年的文字时代，结束在微信手里？」作为标题，略显标题党。

摘编的这个部分谈了几点，其一，书写是如何从口语文化中分离出来的；其二，文字阅读从经典阅读步入碎片化阅读；其三，图像与社交媒体的结合，进一步压缩了碎片化(文字)阅读的时间与空间，而这个变化，可能才刚刚开始。

远程办公之后，硅谷还是硅谷吗？

Medium | 2020-06 | [链接](#) | 2909 (单词)

过去三十多年的时间里，全球各地都希望可以复制一个属于自己的「硅谷」，但这些努力无一成功，这也留给世界一个大大的问号：到底硅谷有什么秘密武器，从而可以如此独一无二？

在作者看来，「serendipity」是硅谷成功的核心，这个词的字面意思是偶然或意外的发现，硅谷在长期发展中所形成的社会联系、社区文化等，构成了一个个可以随时被连接起来的「热点」，文章开篇就举了一个例子：Facebook 的第一笔融资就是扎克伯格在硅谷偶遇 Sean Parker，后者帮助他从 Peter Thiel 那里拿到 50 万美元。

但当远程办公成为潮流，这些线下、面对面的「serendipity」因为种种原因被取消，那么硅谷的神奇还会继续吗？文中还谈到一个创业机会：制造线上的「serendipity」。

瓜子二手车，又一个从「誓言屠龙到变成恶龙」的故事

豹变 | 2020-07 | [链接](#) | 6837 (汉字)

这是一个围绕理想与现实碰撞的商业故事脚本，曾信誓旦旦要「不让中间商赚差价」的瓜子二手车，如今成为了新的中间商，这期间经历了各种所谓「试错」，但更像是一个向行业现实低头、回归信息服务商的互联网公司的「醒悟过程」。

2015 年之后的各种「互联网+」模式，几乎无一例外地变成了「+互联网」，从出行到居住再到购置二手车，这些依托信息壁垒构成的行业，顽强地抵挡了来自互联网公司的入侵，并让这些互联网公司「低头」与他们合作，形成了另一个信息护城河。

外人眼中的中国大数据抗疫

Merics | 2020-06 | [链接](#) | 6376 (单词)

至少从数字上看，中国是目前疫情控制比较好的国家之一。但这背后的代价与成本却鲜有提及，特别是在「大数据联防联控」的口号里，还有众多值得关注的技术与可能引发的问题。本期推荐的这篇报告，以欧洲的视角重新审视中国大数据防疫的措施，比如通过调取运营商与应用开发商的数据，快速完成患者的轨迹追踪，再比如结合带有面部识别的红外测温仪发现潜在病患等等。

这篇报告的目的不是赞同或贬低中国的做法，更多的时候，还是站在欧洲的视角去思考，类似政策的潜在风险以及在欧洲实施的可能性。其中，报告指出了一个小事实：疫情期间，基于数据以及泄漏数据的社会歧视无处不在。如果你今年在湖北生活，一定会感同身受，当然，现在轮到了在北京生活的人。

疫情期间的国际旅行

《伦敦书评》博客 | 2020-06 | [链接](#) | 1497 (单词)

疫情为旅行按下了暂停键，但世界在过去半个世纪所形成的紧密联系，从商业供应链到个人家庭联系，正在经历一次巨大的考验。这篇文章里，作者因处理家庭琐事从伊朗前往加拿大，突发的疫情让她无法回家，经历了近两个月的「自我隔离」之后，她踏上了 40 小时的回家之旅，其中的一个细节，作者 50 多天里遇见的第一个陌生人是 Uber 司机，Uber 司机因为害怕客人抱怨触碰他们的行李而不愿意帮主人公，这是一个充满画面感的描述。

另外，再推荐一个《经济学人》的[视频](#)，从宏观视角分析疫情对于旅行的影响。

云厨房

《纽约客》 | 2020-06 | [链接](#) | 4645 (单词)

云厨房不是概念，而是已经发生的事实。在国外，云厨房是指只有外卖业务的餐饮企业，他们可能没有实体店铺，而是通过专业的云厨房服务完成原材料采购和品牌推广。在国内，云厨房往往以「共享厨房」的名字出现，其商业模式也是建立在解决餐饮行业发展曲线陡峭的难题之上，帮助大量中小餐饮企业构建基于外卖的销售与营销渠道。

本周推荐的这篇文章，站在美国的视角，展现了这种商业模式在美国的发展情况。相比于国内往往局限在某个商场或写字楼地下的模式，美国市场对于云厨房的落地场景有众多新的探索，比如停车场。

而在疫情之下，外卖服务需求激增，越来越多的餐厅开始思考云厨房的价值，这会对后疫情时期的餐饮产生怎样的影响？更进一步，在中国就业压力之下，后疫情时代里的云厨房是否能缓解就业压力？都值得持续关注与思考。

人工与智能、谁能用 Airbnb、向时代告别、Flash 简史、VC 的谈资入门 | Deep Reading#019

Editor's Note

本期「Deep Reading」的首要关键词是人工智能。两个现代版的「土耳其行棋机器人」故事，凸显出这个被热炒的行业的另一面，那就是利用人力甚至远在南亚的外包人力，完成所谓的「智能工作」。

在 Airbnb 神秘人工智能算法的计算下，一大批人被限制使用这个服务，这家公司曾宣称「Airbnb for Everyone」，但谁有权利去定义这个「Everyone」？更进一步，从某个服务到某个企业再到某个国家，基于算法的「限制」，已然成为另一种新常态。

本周我还准备了两个科普向的行业内容：从了解风险投资里的专业名词入手，结合 a16z 创始人马克·安德森的工作方式以及一本行业图书，可以一窥沙丘路的行为规则；当全世界的视频网站模仿 YouTube 商业模式的时候，或许更应该去关注其底层的技术，比如为什么 YouTube 这么高清？

2020 年已经有太多告别，有一种告别对象是面向一个时代，比如香港、比如中国的非虚构写作、比如 Flash 时代的互联网……本期将推荐两篇向时代告别的长文。

最后，作为一个番外推荐，一部拍摄于 1947 年的 4 分钟法国短片，完整预测了人类目前的所谓智能生活。

您也可以[在线收听](#)本期内容，或将音频[下载到本地](#)收听。

感谢订阅「Deep Reading」，接下来请开启您的深度阅读之旅。

两个现代版的「土耳其行棋机器人」

WSJ | 2019-08 | [链接\(需订阅\)](#) (免费镜像) | 1593 (单词)

福布斯 | 2020-07 | [链接](#) | 2255 (单词)

「土耳其行棋机器人」的历史渊源流长，18 世纪晚期，一个酷似土耳其（奥斯曼）的假人坐在棋盘前，棋盘底部的箱子里藏着一位人类棋手操作机器，由于藏在里面的棋手都是高手，因此这个「机器人」赢了大部分棋局，一路从欧洲赢到了美洲，更多的介绍可以参见[维基百科](#)的词条解释。

这样的情况同样出现在人工智能领域，大量打着人工智能旗号的创业公司，其本质上都是利用人力甚至远在南亚的外包人力，完成所谓的「智能工作」。

本周推荐两篇长文里，有一家名为 Engineer.ai 的创业公司，这家声称可以通过 AI 完成应用自动化开发的公司，2018 年底拿到软银旗下 2900 万美元融资，但 WSJ 发现，这家「AI 公司」的核心竞争力并非 AI 技术，而是印度的廉价工程师。

另一篇来自福布斯的长文里，ScaleFactor 是一家标榜自己提供会计、记账自动化的创业公司，通过人工智能将企业特别是中小企业从业者从繁琐的财务工作中解放出来，但现实是，这个由大量外包人员组建的「土耳其机器人」不仅不够智能，而且还经常出错，不少客户深受其害。

非虚构、香港与远去的人和事

《时尚先生》 | 2016-01 | [链接](#) | 4745 (汉字)

不久前又看了一遍杜琪峰的《黑社会 1、2》系列，这是我认为 21 世纪描述香港黑社会最好的两部电影，电影拍摄于本世纪初，那是港片黄金时代的最后荣光，在审查与意见表达的临界点上实现了微妙的平衡。

本周我推荐的一篇非虚构长文，其镜头也是香港的黑社会，这篇发表于 2016 年的《黑帮教父最后的敌人》既是对香港地下社会的素描，也掀起了中国非虚构写作的一个小高潮，但所有这一切，包括对于香港旧日的回忆以及中国非虚构写作的浪潮，在 2020 这一年，正在消失。

Adobe Flash 简史

Ars Technica | 2020-07 | [链接](#) | 4233 (单词)

无论你对 Adobe Flash 有怎样复杂的情感，但都无法否认一点：这个产品（或者说技术）在过去 25 年的时间里，改变了全球互联网用户内容消费、创造的形态，某种意义上说，当下互联网的模样也是 Flash 所塑造的。

在这篇长文里，你会看到贯穿在 Flash 发展过程中的一系列重要时间节点，以及众多历史图片和视频，借用一句描述贝克汉姆的话来形容 Flash：「他是宠儿，也是弃儿，他被追逐，也被放逐」。

风险投资的通俗入门

CB Insights | 2020-03 | [链接](#) | 6823 (单词)

风险投资成就了硅谷，同时也成为助推全球各地科技行业发展的重要燃料，但这又有一个相对神秘的行业，各种专业术语与特定的行业规则，让包括我在内的外行人无法深入了解，本期推荐一份来自 CB Insights 的行业报告，系统梳理了风险投资领域的各种专业名词、核心概念等等，是一个非常合格的入门读物。

我之前推荐过《纽约客》描写投资公司 a16z 创始人马克·安德森的[长文](#)，可以作为了解硅谷主要风险投资公司投资理念的延伸阅读；另外，我再推荐一本最近在读的 *Secrets of Sand Hill Road* (亚马逊 [Kindle 链接](#))，相比于 CB 的报告，这本书对风险投资行业做了更详细的阐述。

谁可以用 Airbnb

Rolling Stone | 2020-01 | [链接](#) | 1167 (单词)

疫情让全球范围内的旅行业变得沉寂，过去几年发展迅猛的 Airbnb 也不得不做出裁员的「艰难」决定，或许这种暂时的停止可以让我们重新思考一个议题：谁可以用 Airbnb？

在这篇发表于今年 1 月份的文章里，作者展现了基于算法的「产品歧视」，通过某个神秘的专利 AI 算法，Airbnb 构建了一个无比复杂的体系，决定着哪些人可以使用他们的平台，哪些人的账号一定会被封禁，比如性工作者。

类似的事情也出现在 Uber、Zoom 等产品中，而更进一步的可能是，国家层面的「产品或政策歧视」。此前北京疫情严重的时候，官方的防疫措施通报里，有这么一句话：「对于（北京）中高风险

地区人员，铁路部门则通过大数据手段限制其购买车票。」

YouTube 的魔力

赤潮 | 2020-07 | [链接](#) | 5017 (汉字)

几乎每隔一段时间，国内的视频产品都会打出「成为中国 YouTube」的市场话术，但在一阵自嗨之后，优酷还是那个优酷、爱奇艺也还是那个爱奇艺。

这背后的原因，既有言论政策的原因，也可以用市场规模来解释，但还有一个很少被提及的原因：互联网带宽与视频网站之间的利益关系。本期推荐的这篇长文里，详细介绍了 Google 如何利用强大的影响力和 Google Peering，「迫使」运营商为 YouTube 提供更快速的传输服务，对于用户而言，就是更好的视频观看体验。

在通过近乎免费的运营模式挤占市场之后，YouTube 开启了扶持网红与广告变现之路，这里再推荐一本书《订阅》（豆瓣[链接](#)作为阅读延伸。

番外：一部 1947 年的短片

Les Documents Cinematographiques | 1947 年 | 法语（可实时翻译为中文与英语） | [链接](#) | 4（分钟）

这部拍摄于 1947 年的法国短片，展示了一个未来社会的模样：无处不在的影像、被随身携带的电子设备（手机）、对内容上瘾的年轻人以及沉迷增强现实的老一代人。

这难道不是当下的现实吗？

如何监管科技公司、5G 与全球技术版图、国家宣传的逻辑、办公室、时间管理 | Deep Reading#020

Editor' s Note

全球范围内，科技巨头们俨然已经等同于垄断，太平洋两岸的科技行业创业者们，无不活在中美互联网巨头的阴影里，这构成了本周美国科技巨头 CEO 接受国会议员质询的大背景。

围绕科技巨头的监管，似乎是一个人人都可以谈论几句的议题，但充斥着太多简单化与民族主义的思维方式，本周推荐一篇长文，可以梳理出一个清晰的行业现实。

另一个在全球范围内发酵的议题是 5G 之争，它早已超越了企业的技术竞争，更是对技术全球化的深刻嘲讽，本周的这篇长文，将透过 5G 之争盘点全球技术版图的重构。

本周的关键词还有「社交媒体」。在社交媒体上，一类叫「懂哥/姐」的人，其破坏程度一定也不亚于杠精，本周推荐一篇文章，详细介绍了中文互联网上的这类人；在 Facebook 内部有一个神秘的项目，利用人工智能模拟出一个完整的 Facebook，但用户都是机器人（Bots）……

社交媒体同样还是国家宣传的关键工具，本周的一份 61 页报告，全面展示中国国家宣传的逻辑与行为方式，其中就有大量基于社交媒体的实践。

与此同时，本周还将推荐一本旧书，疫情继续影响着办公形态变化，借助这本社会学图书，或许可以帮助大家了解到办公室的起源与未来。

监管科技巨头

Benedict Evans | 2020-07 | [链接](#) | 2491 (单词)

本周，苹果、Google、亚马逊、Facebook 的 CEO 们参加了由美国国会举办的垄断听证会，撇开这场听证会到底有没有解决现实问题不谈，过去几年，上述四家美国科技巨头，连同来自中国的 BATH、TMD，正在深刻影响全球各行各业的发展以及普通人消费娱乐的方式。

也是在这个背景下，Benedict Evans 的这篇长文很具有现实意义，「监管科技巨头」是一个人人可以谈论几句的议题，但充斥着太多简单化与民族主义的思维方式，这篇文章的目的，恰恰是把围绕该议题的一系列错误或肤浅的理念拨开，最终要呈现出「监管科技巨头」的复杂性与必要性。

可以肯定的是，2020 年代，将成为科技巨头被逐步监管的年代。

5G 之争与全球技术版图重构

Claude Achcar | 2020-07 | [链接](#) | 1102 (单词)

全球各国对于华为 5G 态度的变化，客观上也让美国对于中国的技术封锁取得了胜利，毕竟，现在包括英国、澳大利亚、加拿大、新加坡等主要发达国家，事实上已经拒绝了来自中国的技术。

但另一方面，华为的撤离并不意味着爱立信与诺基亚可以垄断 5G 市场，这篇文章提出了两个值得关注的趋势，其一是开放无线接入网络 (Open Radia Access Network) 的潮流，改变了过去运营商部署网络时端到端的采购模式；其二则是包括日本 NEC、富士通以及韩国三星的强势崛起，他们构成了一股新的技术力量。

正如作者所言，这场 5G 的技术竞争早已超越了企业竞争的范畴，成为国家之间的零和游戏，过往流行的全球企业布局早已不再重要，对于当下科技公司来说，必须回答这样一个问题：你是一家总部位于哪里的公司？

这是一个盛产「懂哥/姐」的时代

《新周刊》 | 2020-07 | [链接](#) | 4354 (汉字)

社交媒体上有两类人最讨厌：一类是杠精，他们无处不在，也无时不在；另一类人就是《新周刊》定义的「懂哥/姐」，他们似乎无所不知，随时抛出一个个傲娇的反问句。

「懂哥/姐」们出现在信息极度丰盛的当下，把从百科、知乎等平台获取到的各种真假难辨的「知识」教育陌生人。毕竟，隔着屏幕，任何一个人可以复制粘贴一大段自己都不懂的话来展示自己的知识，太简单了。

中国故事的讲述逻辑

FSI | 2020-07 | [链接](#) | 61 (页)

2010 年代，中国当局构建了一个庞大而森严的宣传体系，对内构建中国在全球的政治经济地位，对外则讲述不同版本的中国故事。

本周推荐一份来自「斯坦福大学互联网观察站」与胡佛研究院的报告，展示了一系列中国故事的讲述逻辑，从机构设置到具体行动，并融入了三个在香港、台湾以及新冠肺炎的案例，很值得一读。

时间管理的场景、方法与工具

少数派 | 2020-07 | [链接](#) | 9307 (汉字)

关于时间管理的文章数不胜数，但随着年龄与阅历的增长，我更喜欢一类「思维探索」的文章。

比如这篇近一万字的长文，作者围绕时间管理的场景、方法与工具，以发散式的思维做了一番非常精彩的探索，作者的目的是并不是要告诉读者什么工具最值得用，而是希望帮助读者理清时间管理中的真相，比如工作与生活是两个完全不同的时间管理场景，需要不同的方法论甚至不同的工具组合，才能应对；再比如，GTD、番茄工作法等赫赫有名的理论背后，真正需要思考的是，仪式感的理论框架是不是在制造一种效率提升的错觉？

我非常认可文章最后关于时间与精力的讨论，时间只是人类工业革命之后才开始刻意营销的词汇，而对自身精力、能量的感知是人类的天性，也因此，请尊重天性，管理自己的精力，而不是违背自然，沉迷于一套套精致的时间管理理论，除非你是像 David Allen 这样依靠时间管理赚钱的人。

荐书：居家办公、办公室格子间与未来办公

Nikil Saval | 2014 年 | 中文版 ([豆瓣链接](#))、英文版 (亚马逊 [Kindle](#)) |

《华尔街日报》本周披露 Google 可能将员工远程办公的时间延续到 2021 年 7 月，这背后的解读很多，可能是居家办公的效率不错，当然也可能是在 Google 医疗顾问看来，疫情的结束还遥遥无期。

此前的「Deep Reading」里，我推荐过《纽约客》对于远程办公的[难点](#)分析，同时还介绍了当远程办公成为趋势之后，硅谷的「serendipity」是否还有作用。

但远程办公的影响显然还有很多，对员工来说，远程办公可能会让很多人变成「API」。

更进一步，远程办公正在深刻影响过去一百年所形成的办公室「格子间」文化，本周我推荐这本 2014 年出版的图书，站在社会学的角度，重新审视办公室空间变化与社会思潮之间的关系，其中的几个议题目前看来依然有着可讨论的空间：其一，泰勒的科学管理理论是早期办公室效率的理论支撑，但如今衡量办公室效率的指标依然是工时，比如 996；其二，当办公室从封闭走向开放以及包括远程办公的更多形态之后，企业的办公形式还会有怎样的变化？

Facebook 如何模拟 Facebook

Verge | 2020-07 | [链接](#) | 982 (单词)

在 FB 内部有一个名叫「WW」的神秘项目，它完整复制了 Facebook 的代码，但所有的用户都是机器人（Bots），这个项目的目的是通过模拟一个完整 FB 用户环境，学习如何应对一些真实 Facebook 用户对于该网站的「破坏行为」，比如假信息、deepfake 等等，不过现在还没有获得有效反馈。

「WW」的模拟方法并不稀奇，但 Facebook 如此体量的模拟还是让人感到了震惊，一方面，这需要巨大的计算能力，或者说，需要很多很多钱；另一方面，模拟环境里的 Bots，先从真实用户的「坏」行为里学习，接下来将进入「自我学习」阶段，文章最后提到，这些机器人（Bots）已经做出了诸多诡异的行为。

两份安全检查清单、亚马逊、苹果与自动化、疫情与商业、电信市场格局等 | Deep Reading#021

Editor's Note

「Deep Reading」在长文推荐之外，每周还将精选一系列值得「阅读」的图表内容，本周选取的是全球各电信市场份额以及华为在电信设备领域的统治力。

本期的「Deep Reading」，我们先从安全开始，两份关于网络世界与物理世界的安全清单，或许可以帮助大家快速构建一个安全管理框架，毕竟，2020 年还会发生什么，我们谁也无法预料。

疫情的发展同样无法预料，咨询公司麦肯锡每周都在整理疫情如何影响商业的分析，可以作为我们建构疫情影响的认知基础。

本期我还重点推荐一份对于亚马逊如何形成垄断的分析。事实上，早在 1999 年互联网泡沫破灭前夕，贝佐斯已经表达了自己对于亚马逊的愿景，也就是当下亚马逊的样子。

本期您还将读到：苹果为何不愿意拥抱自动化、No Code 领域的术语与名词、论文管理里的数字化工作启示。

受限设备条件，本期不提供音频版。

两份关于安全的检查清单

Narwhalacademy | 2020-07 | [链接](#) |

Veeral-Patel | 2020-07 | [链接](#) |

2020 注定是一个充满意外的年份，本周准备了两份关于安全的指南。

网络安全是一个长期被忽视但又越发重要的领域，第一份指南侧重于培养个人日常生活、工作里的网络安全习惯，提供了基本的理论模型以及不同等级的检查清单。

第二份指南更强调如何「实现安全」，不仅包括个人数据、网络的安全，还延伸到了对于物理世界的安全知识，涵盖了理论框架与实践步骤，非常详细。

理解亚马逊

Economic Liberties | [链接](#) | 2020-07 |

上周包括亚马逊在内四家科技巨头参加了关于垄断的听证会，站在消费者的角度，亚马逊的垄断当然是一件有利无害的事情，不过如果从一个健康市场的角度去看，垄断的亚马逊，正在成为行业的「看门人」。

本期我推荐一份报告，系统介绍了亚马逊对于不同行业的影响与颠覆。一方面，它向消费者提供低价产品与服务，另一方面，利用法律、隐私方面的不足与漏洞，不断强化其在行业里的话语权。

作为理解亚马逊创始人杰夫·贝佐斯行为方式的注脚，我再推荐 1999 年贝佐斯接受采访的[视频](#)，视频里，贝佐斯已经表达出他对未来亚马逊的愿景：用规模化碾碎一切。

苹果与自动化

Apple Insider | 2020-06 | [链接](#) |

作为科技世界里最具影响力的科技公司，苹果长时间里并没有拥抱所谓的「自动化」，也就是没有用机器代替人工。这篇文章给我们解释了这背后的原因，其中还提到了苹果 2015 年因为自动化的问题而推迟了 MacBook 的生产。

疫情下的商业世界

麦肯锡 | 2020 年 | [链接](#) |

这是一份咨询公司麦肯锡发布的疫情影响商业的分析，每周一期，目前已经出版了 17 期，不断更新相关研究和数字，展现了疫情之下的欧美商业世界，非常值得长期关注。

从存储论文学习文件的存储与管理

Twitter | 2020-07 | [链接](#) |

就像这位博士所言，我们似乎缺乏对于论文存储流程的教育。换言之，当你下载了一批论文之后，如何在一周、一个月后还能记得或者还能找到，这是一门学问。

这个 Twitter Thread 给出了详细的流程，从下载后的命名规则开始，一步步展示如何实现论文「生命周期」的管理。这个流程设计，对于我们日常生活中的文件、行业报告或电子书管理很有启发性，非常值得进一步延伸与思考。

一组 No Code 术语与名词

Quixy | 2020-07 | [链接](#) |

No Code 的流行，一方面是底层复杂技术被不断封装、模块化之后带来的产业热点，另一方面，对于非 IT 工作者而言，No Code 让你我可以通过开箱即用的产品与服务，快速上线自己的产品。

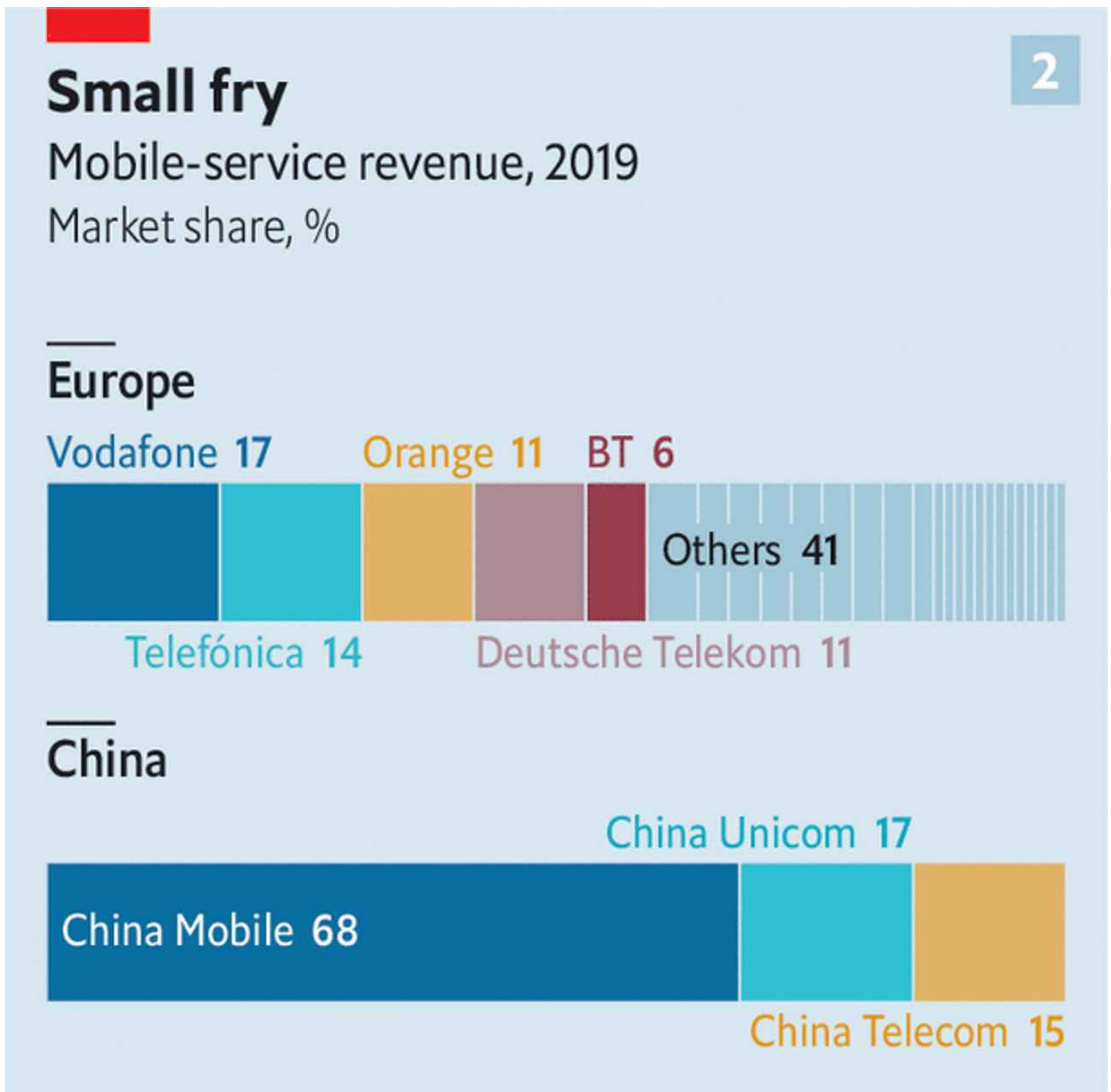
本期我分享一篇关于 No Code 领域的名词与术语的解释，可以帮助各位相对清晰地了解各种词汇背后的真正含义。我可以预感到 No Code 未来两到三年会在国内再次火热起来，现在早做准备可以防止自己被忽悠。

读图：电信市场与华为的统治力

Economist | 2020-07 | [链接](#) |

过去五年全球电信设备销量排行。

2019 年全球各地区电信运营商的市场份额。





The Economist

TikTok 的秘密、智能城市、中国抗疫、库克、制造网红、中美投资变局等 | Deep Reading#022

Editor's Note

本周的「读图」，我选取了过去十年中美两国相互投资的变化趋势图，从中可以更直观感受两国经贸关系如何由暖至冷。

中美关系的变化，也将 TikTok、微信、苹果放在了风口浪尖，本周推荐两篇长文，一篇聚焦 TikTok 的产品与算法秘密，梳理出 TikTok 以及字节跳动的核心竞争力；另一篇以苹果 CEO 库克为视角，展现其对苹果的「改造」，他的所思所想，也为苹果接下来应对中美关系做了注脚。

同样是放在中美的环境下，何伟的中国疫情记录非常值得一读，阅读的过程里，你会感受到「陌生与熟悉」交织在一起的感觉。

本周还有三篇长文：通过一座「智能城市之死」的样本，我们必须接受即将到来的「智能城市」建设浪潮；当短视频的情节与人设被批量制造，百万粉丝的网红，不过是流水线上的数字而已；而站在万维网的发展轨迹去看，Roam Reaserch 的价值与局限性也变得更加清晰。

「More Reading, Less Junk」👉

破解 TikTok 的社交与算法秘密

Eugene Wei | 2020-08 | [链接](#) |

最近围绕 TikTok 的讨论角度非常多，但多数观点在剥离了地缘政治分析之后显得苍白无力，本周我读到的这篇文章，提供了一系列值得玩味的角度。

比如，作者从社交产品的视角深入分析了 TikTok 与 Twitter、Facebook 设计理念的不同，这是两种完全不同的产品，以此也可以类推出为何微信惧怕抖音（TikTok 中国版）。

再比如，作者敏锐观察到，TikTok 以及字节跳动所迷恋的「算法情结」，让此前互联网产品在国界、文化之间的不同定位、运营变得无足轻重，文章最后的一个细节，就是这种现象的集中体现：作者在北京参观了一家面向印度市场提供印度语新闻应用的创业公司，但这家 30 多人的创业公司里，**没有一个人懂得印度语，一切都是算法。**

一座智能城市之死

OneZero | 2020-08 | [链接](#)、[镜像](#) |

近几年，智能城市再一次成为科技巨头们争夺的焦点。在国内，阿里、百度、腾讯已经在北上杭（杭州）做了诸多布局，本期推荐的一篇长文，回顾了 Alphabet 旗下的 SideWalk 在加拿大 Quayside 的智能城市探索流程，这个项目自立项开始，就被裹挟在政治博弈、民间团体抗议之中，今年 5 月的时候，整个项目宣布终止。

Quayside 的样本多少有点极端，但这篇长文放在疫情的语境下还是提供了几个值得思考的方向：其一，疫情放大了传统城市管理的诸多问题，全球范围内的智能城市建设正在成为一种趋势；其二，围绕智能城市的「智能标准」与实施路线，始终都是典型的本地实践案例，并不具备可复制性；其三，中国各地的「智能城市」与「城市大脑」，到底为世界其他城市树立怎样的榜样，目前还是一个未知数。

何伟讲述中国抗疫「经验」

何伟 | 2020-08 | [链接](#) |

读何伟的文字，常常是一种「陌生与熟悉」交织在一起的感觉。作为美国人的他，以外乡人的视角，平铺直叙地讲述发生在中国的故事。此前，他写了一篇在成都的 45 天抗疫故事，我在第 8 期的「Deep Reading」里推荐过他的文章。

在本周的《纽约客》上，何伟继续介绍中国抗疫经验以及后疫情时代的新常态，文章的诸多细节——一米安全距离、在线课程、摆地摊、健康码——对于国内读者来说，可谓再熟悉不过，但在中文的语境里，你无法也不被允许如此「平淡」地描述这些细节以及由这些细节构成的故事。

一个小提示：请尽量不要阅读本文的中译版。

库克的苹果

《华尔街日报》 | 2020-08 | [链接](#)、[镜像](#) |

近期特朗普对中国互联网公司的制裁也将一大批在华经营的美国科技公司放在风口浪尖，这其中影响最大的就是苹果。

苹果将如何应对这一变化成为媒体热议的话题。《华尔街日报》的这篇长文，从苹果 CEO 库克的视角梳理出这家公司在后乔布斯时代的诸多变化，就像文章标题所言，库克将苹果公司变成了「库克的苹果」，从这个角度去看，通过了解库克的行为方式，也可以一窥苹果未来在中美两国之间的立场与发展路径。

从万维网的角度重新审视 Roam

Capiche | 2020-05 | [链接](#) |

Roam Reserach（以下简称为「Roam」）是今年上半年最具话题性的生产力工具之一，我在本周「iPad Power User」里也将 Roam 放在我的理论框架下进行分析，如果你是「Dailyio Pro」订阅会员，请回看本周三的一封会员通讯。

本周，我推荐的这篇文章，站在万维网的核心本质——链接——的角度，重新审视了 Roam 的产品价值，你会发现，从 Web 到 Wiki，再到现在 Roam，链接以及链接中的价值成为这些产品的内核，这在某种意义上形成了一种「传承」。

但必须看到另一个事实，一如 Web、Wiki 这类产品逐渐小众化一样，Roam 也不可能摆脱这样的命运。

流水线上的网红账号

智族GQ | 2020-08 | [链接](#) |

即便是互联网产品，任何一个产业都会在所谓「风口」之上迅速进入工业化、标准化阶段，从直播到短视频，无一可以幸免。

当直播或短视频的情节、话术甚至包袱被人为与数据所设计，这条产业链上的从业者们，也在成为新的流水线工人，「我到底是工具人，还是个创作者」，这是一位短视频编剧的疑问，而这些视频里的主角，所谓百万粉丝的网红，绝大多数只是「困在屏幕里的人」，他们是公司的财产，更是流水线上的一组组数字。

读图：中美投资变局与科技产业链

Economist | 2020-08 | [链接](#) |

中美之间的相互投资在过去十年发生了诸多变化，如下图。

而在科技产业链上，来自「中国（包括台湾）的制造」扮演了重要角色。

中美印的地缘政治、彼得·蒂尔的技术价值观 | Deep Reading#023

Editor's Note

本期的「Deep Reading」，我将围绕两大关键词展开：**地缘政治与彼得·蒂尔的技术价值观**。这两个关键词看似没有关系，却从宏观与微观两个层面展现出 2020 年的变化趋势。

第一部分的「地缘政治」里，我会首先提供两份讨论中美经济技术对抗的报告，探讨中美关系解绑后的产业链格局，并重新审视中美两国技术民族主义在政治、科技、学术领域的表现。

中印之间的微妙关系也是近来值得关注的议题。在看了、听了诸多夸赞中国的「事实」之后，本期的一个讨论视频，通过美、欧、印的视角，展现另一个关于中国在世界上的「事实」；更进一步，本期还将关注两个话题：当印度开始拒绝华为、中兴的时候，美国科技巨头正在加大对于印度的投资，比如 Jio 公司。

第二部分关注彼得·蒂尔，首先从一篇探讨彼得·蒂尔价值观的长文入手，解读其技术理念背后的哲学与宗教动因；接着，我们来看看这位在硅谷与华盛顿之间影响越来越大的投资人，其在人工智能与国家议题上的强硬姿态，如何影响特朗普政府相关政策以及硅谷「技术公司」理念。一个案例，彼得·蒂尔创立 17 年并完成 IPO 的 Palantir，反复强调技术，特别是数据应该为社会、国家服务，该公司 CEO 的公开信更是将「拒绝与中国政府合作」列为公司一大风险。

编辑完这一期的内容之后，我再次感叹：2020 年不仅是病毒肆虐的一年，更是很多理念终结的一年，也是更多不确定性开启的一年。

地缘政治：中国·美国·印度

中美关系解绑后的产业链格局

Merics | 2020-08 | [链接](#)

这份报告从中美经济与技术对抗的视角切入，重新审视两个大国紧张关系给全球经济造成重要影响，其中最主要的影响或许就是所谓的「去全球化」，这份报告避免了对于全球化好与坏的讨论，而是关注当中美之间的经济依赖解绑之后，全球经济、技术的产业链、供应链会发生什么变化。

中美全面科技对抗制造技术民族主义

韩礼士基金会 | 2020-08 | [链接](#)

这份来自知名智库韩礼士基金会的报告围绕「技术民族主义」在中美技术对抗大背景下的表现，包括三个方面：其一是政府对于技术发展的干预；其二是跨国公司与政府之间的关系变得极具复杂；其三是学术领域的开放性如何与技术民族主义的封闭性共同相处。

美、印、欧对于中国的立场

GatewayHouse | 2020-08 | [链接](#) |

这个视频讨论来自印度著名智库 Gatewayhouse 组织的一次讨论，与会者包括印度、美国以及欧洲的学者、前外交官等，三方在不同的角度，探讨了围绕中国「实体和数字一带一路」的现状与可能存在的问题，并延伸到对于一些国际组织是否需要改革的议题，在看了、听了诸多夸赞中国的「事实」之后，这个讨论视频可以给我们另一个关于中国在世界上的「事实」。

为什么硅谷巨头对这家印度公司趋之若鹜

Medium | 2020-08 | [链接](#)

疫情期间，一家名叫「Jio」的印度公司成为媒体关注的焦点，自四月开始，这家公司先后获得 Facebook、Google、英特尔等硅谷巨头以及包括 Silver Lake、General Atlantic 等美国风险投资公司的注资，其融资金额已经超过 2019 年整个印度创业公司的融资额度。

这篇长文全面介绍 Jio 这家公司的业务组成和潜在价值，读到最后你可能会发现，美国资本对于这家估值超过 600 亿美元公司的押注，更像是一个政治投资。

印度拒绝华为的另一层「网络效应」

FT | 2020-08 | [链接](#)、[免费镜像](#) |

尽管没有明确的政府命令，但印度各个电信公司已经开始拒绝包括华为、中兴在内的中国电信设备供应商，这不仅是印度响应美国的举措，更是中印地缘政治发展的一个插曲。

但正如 FT 所言，拒绝中国公司所带来的负面影响不容忽视，从硬件设备成本更换到 5G 的起步发展，印度电信运营商们需要解决的难题还有很多，我觉得文章的最后一句话特别好：当政治扰乱市场信号时，创新不可避免地受到影响。

关键词：彼得·蒂尔与他的数据公司

彼得·蒂尔的「福音书」

City Journal | 2020 | [链接](#) |

彼得·蒂尔或许不是硅谷最有钱的投资人，但没有人否认他是最有影响的投资人，他对于技术的理念以及在政治上的立场，不断改变着硅谷与华盛顿之间的关系。

在这篇长文里，作者围绕彼得·蒂尔设立的「蒂尔 Fellow」计划，试图找到彼得·蒂尔技术价值观里的哲学以及宗教元素，比如他的思想深受法国哲学家勒内·吉拉尔的影响，而中国读者熟悉的《0 到 1》一书里的很多观点，已然具备了说教成分。

彼得·蒂尔如何看待人工智能

蒂尔·蒂尔 | 2019-08 | [链接](#)

这篇发表在《纽约时报》的观点文章充分展现了彼得·蒂尔对于人工智能的看法。一方面，他批评了硅谷科技公司与华尔街毫无底线地与集权国家合作；另一方面，彼得·蒂尔不断强调人工智能在军事领域的巨大价值，由此引申出围绕人工智能的「新军备竞赛」，当然，这场竞赛的目标只有一个：中国。

彼得·蒂尔的 Palantir 到底是一家什么公司？

《纽约时报》 | 2020-08 | [链接](#) |

彼得·蒂尔在 2003 年创立 Palantir，这个名字源于《指环王》里的魔法宝石「Palantiri」，大意是可以看清一切。Palantir 就是这样一家公司，通过对于海量的数据的分析，帮助客户获得更多线索与洞察，其最大的客户（也是投资人）是美国中情局。

这篇《纽约时报》的文章注意到一点：尽管 Palantir 将自己包装为一家数据或 AI 公司，但其商业模式更像是「技术+咨询」的混合体。更进一步去看，随着 Palantir IPO 的示范效应，是否会引发一股新的、面向政府部门的创业或产品潮流？

Palantir CEO 公开信：技术应该为社会服务

Alex Karp | 2020-08 | [链接](#)

这封来自 Palantir CEO Alex Karp 的公开信再次批评了硅谷公司天真的技术观念，强调技术，特别是数据应该为社会、国家服务，而不是将数据作为可以买卖的商品，也不应该将（属于美国）的技术与其他国家（比如中国）分享。

值得一提的是，这封公开信特别强调了该公司的一大风险：拒绝与中国政府合作。

联网与断网、网约车司机收入、在线经济的秘密、AI 是不是意识形态 | Deep Reading#024

Editor's Note

疫情放大了互联网之于社会与经济的重要意义，互联网将几乎停滞的物理世界迁移到线上，这也让人依稀看到了万维网早年的样子；与联网权利相对应的，则是断网的权利，印度对于克什米尔的强制断网以及网络干扰，不仅加剧了疫情传播，还在形成信息黑洞。

当在线经济的比重越来越高，有必要重新审视一下这些被精心包装、设计的营销话术里的秘密，本期推荐的两篇文章，一篇从数据视角，对一个城市的网约车司机收入做了定性定量分析；另一篇则以哲学视角探讨关于无聊与在线经济的关系，你会发现，到底是什么样的力量，制造了如此多市值千亿美元的互联网公司。

本期还围绕人工智能提供三个观察角度：历史的视角，还原一段被遗忘的苏联人工智能发展史；行业研究的视角，当数学证明遇到人工智能，数学家的黄金时代还会持续多久？而从技术批判的角度去

看，Jaron Lanier 坦言，人工智能与技术无关，是一种全新的意识形态。

「More Reading, Less Junk」，接下来请打开本周的深度阅读之旅。

疫情让网络回到它应有的样子

The Walrus | 2020-08 | [链接](#) | 1864 (单词)

新冠疫情是人类进入互联网时代所面临的第一次全球公共事件。在这篇文章的作者看来，互联网在疫情中所扮演的作用，恰恰体现了互联网（准确地说万维网）应有的样子，比如网络让在线协作变得足够简单并打通了线下与线上的数据与服务（类似外卖），这也再次告诉我们：**人类都应该为网络权利而战。**

基于西雅图网约车收入调查

康奈尔大学工业和劳工关系学院 | 2020-07 | [链接](#) | 136 (页)

这份报告展示了一个西雅图网约车司机收入的样本。在我看来，这个样本有两层意义：其一，让外界看到了这些平台上的司机的收入情况，并把司机收入放在当地多个行业的平均工资做比较；其二，也是更重要的一点，这份调查里的方法和逻辑，可以为我们提供一个可以参考的案例，比如其对工资的计算方式，以及对于司机等候时间等变量的定义等等，都非常具有借鉴意义。

在线经济里的一个秘密

马克·金威尔 | 2020-08 | [链接](#) | 5631 (汉字)

前几年马云提出的若干「新XXX」一度引发众多谈论，而疫情之下的「在线新经济」也成为各行各业恢复生产的重要方式。本期推荐的这篇文章颇有点「反主流」的意味，在哲学家马克·金威尔看来，他有必要披露了一个「秘密」：普通人如何成为新经济的无薪员工。

这本名叫《解剖无聊》的图书（[豆瓣条目](#)）有一定的阅读难度，即便是摘编的这一部分依然不好读，请抓住一个要点：当所享受的商品或服务是免费的时候，我们需要思考自己是不是另一个商品，或者说，**我们是不是在生产我们消费的商品？**

一个人与被遗忘的苏联人工智能

Medium | 2020-05 | [链接](#) | 1884 (单词)

在人工智能的「主流历史」里，美国、英国的科学家一直是主角，但事实上，二战后由计算机出现而催生的人工智能技术趋势，几乎也同时出现在前苏联、欧洲以及中国，只是由于当时的政治环境以及学术信息无法共享，导致其他国家和地区的人工智能发展完全「失声」。

本期推荐的这篇文章，通过前苏联科学家 Andrey Leman 及其同事的故事，展现出苏联人工智能发展的早期故事，特别是美苏两国科学家进行人工智能国际象棋比赛的情形，之前很少听过。

另外，Andrey Leman 的传奇还在于，他是优秀的数学家，却在计算编程领域成果颇丰，并在前往硅谷之后继续着他的传奇，文中还提供了诸多史料，非常值得一读。

当数学证明遇到人工智能

Quanta Magazine | 2020-08 | [链接](#) | 2523 (单词)

早年间的人工智能领域曾有非常多优秀的数学家，不过人工智能与数学是两个看似相似、但有本质差异的领域。

这篇长文梳理了人工智能在数学领域的进展，特别是人工智能成为数学证明的「有用机器」，越来越多的数学家看到了人工智能对于自己工作的帮助，并且开始承认其价值。

而在另一个维度，希望现阶段的人工智能技术，特别是深度学习算法可以「自己」得出一个证明，依然是一件不可能的事情。「数学家们做一些『开心』的工作，把『枯燥』的流程留给计算机」，这是当下数学人工智能的现状，当然，几乎所有人都知道，这个状态不会停留很久。

人工智能是不是一种意识形态？

Jaron Lanier | 2020-03 | [链接](#) | 2257 (单词)

当提及纳米或量子计算的时候，我们至少是在讨论一个「真实」的技术，前者是在一个全新规模的物理世界探寻创新的可能，而后者，则是要把量子物理与计算机科学连接起来，构建全新的计算架构。

那么，当谈到人工智能时，我们在讨论什么？这是硅谷资深技术从业者 Jaron Lanier 提出的命题，在他看来，人工智能更像是一种意识形态，其核心是，**通过一小部分的技术创新，构成一个全新的制度体系与文化体系，生活在这些体系里的人，会逐步变成机器的附庸。**

这个观点正确与否并不重要，透过 Jaron Lanier 的思考，为我们观察、认识人工智能的现状与未来，提供了一个多元视角。

印度树立了又一个断网样本

《MIT 科技评论》 | 2020-08 | [链接](#) | 2793 (单词)

一年前的 2019 年 8 月，印度政府以反恐的名义关闭了克什米尔的网络通讯，包括电话、有线/移动网络、有线电视等所有的通讯工具都无法使用，尽管在 2020 年 1 月开始逐步恢复，但依然严格控制网络使用量。随后大规模爆发的疫情，很多人因为无法及时获得疾病信息而被感染，而当全球其他地区可以将工作、教育迁移到网络上的时候，克什米尔地区甚至连移动电话还时有时无，这让很多当地人的生活甚至生计陷入到绝境。

克什米尔不过是印度管制互联网的一个缩影，即便在首都新德里，当局依然可以依据 135 年前的法律肆无忌惮地切断穆斯林聚集区的网络……正如文中一位学者所言，「关闭网络与侵犯人权有直接的关联」，印度政府树立了一个极其恶劣的样本，但你我也应该知道，这或许也将成为一个新常态。

认识 Stripe、被广告商追踪的时代、应用弹窗评分的猫腻、GPT-3「创作」的评论 | Deep Reading #025

Editor's Note

本期首先关注一家名叫 Stripe 的支付创业公司，如果你不认识 Stripe，其实一点也不奇怪，因为即便估值已经接近高盛，Stripe 依然是一家极其低调的创业公司，本期这篇文章将详细介绍 Stripe 的当下价值与未来前景。

Stripe 一开始的成功，来自于其在支付代码中的简化与创新，这与目前流行的「No Code」有异曲同工之处，本期将推荐一篇长文，站在开发者的角度，重新审视「No Code」对于开发者以及普通用户的价值，还有众多实践案例值得尝试。

放眼望去，广告是过去三十多年互联网产业发展的直接推动力，而当用户行为变成可以追踪、计算的数字游戏，基于用户在线行为的生意越来越大，本期推荐的两篇长文，分别从应用商店的用户评分行为以及移动设备的广告追踪，进一步探讨这些新经济生意背后的成本。

在一些机器学习研究者们看来，将机器学习应用到现实远不如实验室的机器学习模型性感，后者可以转为纯粹的数学问题，而前者则是一系列相互叠加的、无解的社会问题；正因如此，当一个 NLP 模型可以「创作」《卫报》评论的时候，或许我们更应该关注从立意到发表的全流程里，那些无法被比特化的人类，到底扮演了怎样的角色。

「More Reading, Less Junk」，欢迎打开本周的深度阅读之旅。

被忽略与被低估的 Stripe

Not Boring | 2020-08 | [链接](#) | 6602 (单词)

这篇文章系统梳理了 Stripe 这家创业公司的发展脉络以及未来前景，如果你不认识 Stripe，那一点也不奇怪，因为即便估值已经接近高盛，Stripe 依然是一家极其低调的创业公司，而在这篇文章的作者看来，Stripe 的估值也被严重低估了。

原因包括几个方面，比如疫情催生了更多在线支付的需求，Stripe 相比其他竞争者们更侧重在线支付，因此有着巨大增长潜力；同时 Stripe 的增长势头以及订单处理数一定也不少于其他竞争对手。文章最后还利用一个商业模型对 Stripe 的未来发展做了预测，这一部分我觉得有点太乐观。

应用/游戏弹窗评分背后的猫腻

FT | 2020-09 | [链接 \(需付费\)](#)、[免费镜像](#) | 2473 (单词)

自 iOS 11 以来，苹果允许开发者通过应用内弹窗的形式，请求用户为自己的应用评分，这是苹果应用生态评分体系的新举措，但在 FT 的调查中，应用/游戏内弹窗评分的机制正造成应用评分的「通货膨胀」，开发者可以通过一些「特殊手段」，比如借助机器学习模型选择合适的弹窗时间点，或者设计

一些诱导性的弹窗提醒，所有这些做法的目的，都是让用户选择五星评价，这也导致 iOS 生态里的应用质量与评分已经不再呈现正相关的关系。

主动「消失」的人们

BBC | 2020-09 | [链接](#) | 958 (单词)

在日本，有一些人或是对当下生活厌倦或是对自己人生绝望，他们会选择「消失」，完全离开自己熟悉的生活环境与社会关系。

在 BBC 的调查里，「主动消失」已经成为一个产业链，日本拥有严格的隐私保护，家人甚至不能要求警察提供监控摄像头拍摄的画面，而松散的社会管理也可以帮助那些「消失」的人快速获取诸如银行等服务，也正是在这样的背景下，帮助人们「消失」的公司越来越多。

「No Code」的另一面

Vas3k | 2020-08 | [链接](#) | 7912 (单词)

之前几期的「Deep Reading」，我多次谈到「No Code」现状及其背后所代表的产业趋势。

本周我推荐的这篇文章提供了一个开发者的视角，作为一位开发者，作者对于这股关于「No Code」炒作非常反感，他认为「No Code」不会带来所谓的「范式迁移」。作者更建议那些非开发者去了解、学习自动化的理念。更进一步，作者提供了若干个场景，包括页面设计、在线表格、流程自动化、CRM等，利用一系列工具、流程，完全可以在没有代码知识的情况下完成上述工作。

GPT-3 撰写的《卫报》评论

《卫报》 | 2020-09 | [链接](#) | 1458 (单词)

这篇《卫报》的评论由 NLP 模型 GPT-3 生成，其主题还是人工智能的局限性，可谓意味深长。

你不妨先读一下文章最后面的「编者按」，人类编辑介绍了整篇评论的生产过程。首先，人类编辑输入一系列命令，让系统「知道」此次写作的主题；接着，由计算机学家出场，利用这些命令在 GPT-3 中生成 8 篇不同风格的评论；最后，人类编辑挑选并重新校对、编辑，成为读者看到的这篇所谓「AI 写出的文章」。

了解了这些之后，请读一下这篇机器「创作」的评论吧。

被广告商追踪的时代

Medium | 2020-08 | [链接](#) | 3066 (单词)

苹果上周宣布将推迟一项 iOS 14 里的隐私保护功能，该功能允许用户拒绝「ID for Advertisers」，从而可以避免被广告商追踪。

事实上，相比于 Android 以及国内各种安卓 UI，iOS 在隐私控制，特别是对于广告商追踪控制方面非常严格。本周推荐的这篇长文，从一位海外用户做实验的角度，分析了到底谁在追踪用户的 iOS 设

备，时间和样本虽然不多，但答案也很明了，Google、Facebook、亚马逊位列前三，文中还提供了
一些避免广告追踪的方法，值得一试。

当机器学习研究与应用脱钩

《MIT 科技评论》 | 2020-08 | [链接](#) | 1203 (单词)

这是《MIT 科技评论》记者 Hannah Herner 的发现：在提交到深度神经网络最高学术会议 NeurIPS 的论文里，大量可以应用到现实社会的论文并没有被采纳，反过来说，那些脱离现实问题的研究论文，成为 NeurIPS 偏爱的类型。

这也导致一个非常严肃也是非常严重的问题：很多 AI 研究者的研究主题不再关心现实议题。但现实是，机器学习、深度学习正在被应用到诸多领域，比如人类第一张黑洞照片，背后就是机器学习模型的结果。而这种工业界的实践与学术界的偏好，显然已经出现了鸿沟，一个案例：当学术领域大量关于图像识别的学术论文发表的时候，工业领域的图像识别特别是人脸识别，却面对巨大的数据偏见。

贝佐斯接班人、边缘世界数字化、与算法一起工作、算法时代发现音乐 | # Deep Reading#026

Editor's Note

科技公司最悲哀的事情莫不是一家公司变得不再「相关」。当亚马逊从零售的「万货商店」一步步转向云基础设施「万货商店」的时候，这家公司正在从数字与物理维度变得足够相关，这或许成为观察谁会成为「亚马逊帝国新国王」的一个角度。与之相对比的是 Oracle，这家曾风光无限的巨头如今只能在中美关系的聚光灯下呈现某种「相关性」。

主流媒体所报道的数字化世界，很容易局限在美欧东亚等互联网发达地区，但更多边缘世界的数字化进程同样需要被记录、被聆听、被传播，本期我会介绍一个新渠道。

技术正在定义着行业新规则，本期提供了三个视角：《卫报》不久前利用 GPT-3 撰写了一篇社论，与其关注机器人能做什么，不如关注我们——人类——可以和机器人一起做什么；算法时代，人们发现音乐的渠道看似无限，却无时无刻不受到「一只看不见手」的左右，本期将提供几个发现音乐的新思路；为什么 TikTok 会如此上瘾，一位心理学家以「TikTok」式的方法做了一些心理学分析，非常有趣。

本周四就进入「中秋+十一」长假，假期里「Deep Reading」将暂停更新，祝各位朋友假期愉快，我们节后再见。

「More Reading, Less Junk」，欢迎打开本周的深度阅读之旅。

贝佐斯的接班人

《华盛顿邮报》 | 2020-09 | [链接](#) | (7 分钟阅读)

这篇讨论乔治·贝佐斯接班人的文章出现在贝佐斯所有的《华盛顿邮报》上，更有趣的是，贝佐斯所有的亚马逊拒绝接受该报任何一个采访请求，于是这篇报道只能站在「局外人」的视角讨论谁可能成为亚马逊下一个掌门人，原本的接班人有两个人，分别是负责亚马逊云业务的 Andy Jassy 和亚马逊零售业务主管 Jeff Wilke，而当后者上月宣布明年退休的时候，Andy Jassy 已经没有了对手。

如何与机器人一起写作社论文章

《卫报》 | 2020-09 | [链接](#) | (9 分钟阅读)

我在此前推荐过英国《卫报》由 NLP 程序 GPT-3 撰写的社论，如果还没有读过，可以通过[这里](#)先看一下。

更进一步，《卫报》又详细介绍了人类编辑与「机器人作者」之间的协同工作机制，正如这篇文章所言，GPT-3 的价值在于人类编辑并不知道它到底能写多少种有趣、有料的评论（而非新闻），这也令 GPT-3 的「创作」前途无量。

相比于此前各种「新闻写作机器人」，GPT-3 拥有了更「一般」的写作能力，这种「一般」性赋予其巨大的应用场景。站在人机关系的角度去看，GPT-3 所展示的潜力，抛给以文本写作为生的从业者们一个议题：人类写作的独特性在哪里？

当然，我们还有时间去思考去探索，但很明显，这个时间已经越来越少了。

记录边缘世界数字化发展的网站

The Rest of World | 2020-04 | [链接](#) | (3 分钟阅读)

即便是像我这样因工作需要而大量获取英文信息的读者，我每周的信息来源也局限在英美主要新闻机构，这也在固化我对世界的看法，以为路透、NYT（《纽约时报》）的记录与观察就是一个事件的全貌。这当然有问题，今年开始，我通过收看诸如半岛电视台这样的方式，不断扩大新闻消费的来源与角度。

而在文字信息方面，我也不断发现、梳理新的渠道，比如「The Rest of World」，这是一个记录边缘世界数字化发展的网站，其报道角度与 NYT、WSJ（《华尔街日报》）、FT（《金融时报》）完全不同，比如，你大概率不会在上述媒体上读到黎巴嫩孩子如何利用 Whatsapp 进行在线教育的故事（[链接](#)），也很少看到关于伊朗年轻人如何对抗网络控制的报道（[链接](#)），但这也是数字化世界的一部分，这些所谓的边缘地区不应被遗忘与忽略，他们所经历的世界也应该被记录、被聆听、被传播。

在这个算法时代如何发现新音乐

The Outline | 2018-09 | [链接](#) | (9 分钟阅读)

在这个到处都是流媒体音乐服务的时代，发现新音乐似乎是一件触手可及的事情，随手打开 QQ 音乐或 Apple Music 的搜索框，输入关键词后去试听即可，但这一切又极其不自然，因为每个流媒体音乐服务都有一套无形的算法在不断计算、衡量你的喜好，然后将那些算法认为好的歌曲推荐给你。

那么问题来了：我们能否摆脱流媒体音乐的算法推荐，重新捡起过去 mp3 时代发现、整理音乐的方式呢？这篇长文通过六位音乐行业从业者的视角，梳理出一些可以实践的方法，虽然绝大多数人不需要某些专业的方法，但在我看来，这些方法与、理念的背后，也是一种对于「算法看门人」的反思，从音乐到阅读到视频，无处不在的算法在左右你我的选择，但我们也应该知道：「我才是自己的主人」。

Oracle 的「背水一战」？

《经济学人》 | 2020-09 | [链接](#) | (5 分钟阅读)

在两周前 Oracle 成为 TikTok 唯一潜在卖家的时候，北美地区「Oracle」搜索量暴增，那些 TikTok 的年轻用户根本不知道这家 40 余年历史的「老」公司是什么，更不知道其大老板 Larry Ellison 的故事。

《经济学人》杂志上周的这篇文章，以极其简练的篇幅，展现了 Oracle 以及 Larry Ellison 如何变得「无关紧要」。而当 Larry Ellison 开始押注政治的时候，他和他的公司也在中美关系的聚光灯下变得足够引人瞩目，也足够「相关」，只是这种「相关」与其在云服务市场的增长没有关系，「但比之前做一个默默无闻的数字垃圾桶要好得多」，文章最后这样写道。

价值、价格与长期主义

方浩 | 2020-09 | [链接](#) | (5 分钟阅读)

信息传播发达的时代，很多词在被掌握话语权的精英们滥用、误用之后早已脱离了之前的含义，比如「微创新」，再比如「长期主义」。

本期推荐一篇来自资深媒体人方浩的文章，矛头对准了被滥用的「长期主义」，在厘清该词的源头以及鼓吹「长期主义」的高瓴资本的投资（机）脉络后，或许你会得出自己的结论。

文章对于价值与价格的梳理很值得反复玩味：

长期主义之所以成为长期主义，除了钱的问题，还在于它看重的是不变的价值。而在中国，长期主义成了“拥抱变化”的新说辞，其实关心的是变化的价格。

投资锚定的是价值，投机锚定的是价格。但这并不是说投机不对或不好。

如果把投资的概念延伸一下，不妨把长期主义的投资用到人生思考之中。

TikTok 上瘾的案例探究

Growth Design | 2020-09 | [链接](#) | (5 分钟阅读)

这是一个有趣的案例分享。内容方面，作者站在心理学的视角，从用户注册到打开第一个视频再到后续的用户行为，展现出一系列 TokTok 产品设计理念与上瘾背后的心理学机制，你会发现同样是推荐算法，为什么 TikTok 远比 Youtube 上瘾。

更有趣的一点还在于，这个案例的呈现形式也是一种「TikTok」式的行为。

科技供应链大变局、Signal 的崛起、信息的黑客「猫鼠游戏」

| Deep Reading#027

Editor's Note

本期的「Deep Reading」，首先推荐一篇详解科技供应链大变局的长文，文章站在台湾供应链企业的视角，折射出中美对抗中的供应链变化大趋势。

本期将从历史与现实两个维度展现计算机之于社会、个体的影响。历史维度，哈佛大学历史学家 Jill Lepore 挖掘出数据预测公司 Simulmatics 被遗忘的故事；现实维度，当越来越多的技术被政府「招安」，以 Signal 为代表的端到端加密工具的流行，其背后也是人类对于技术增强个体能力的再探索。

疫情之下，亚马逊正悄然改变意大利人的购物习惯，这是一个面对面、现金交易时代的终结；外部是各国的垄断指控，内部的 Google 同样有诸多问题，本期推荐的这篇长文，将从人事、公司文化等方面系统梳理这家公司如何变成「自己曾经讨厌的一类公司」；站在科学、科技产业以及大众传媒的视角未来学家 Amy Webb 点评了科幻电影与产业现实之间的关系，非常值得一看。

「More Reading, Less Junk」，欢迎开启本周的深度阅读之旅。

科技供应链的大变局

日经亚洲 | 2020-10 | [链接](#)、[镜像](#) | 15分钟阅读

2020 年的中美技术对抗进入到一个全新的阶段，「供应链」成为一个高频出现的词汇。本周推荐这篇来自「日经亚洲」的长文，文章从台湾供应链企业的视角切入，详细展现了美国政府一系列政策如何深刻影响消费电子供应链的变化。

其更深刻的影响还包括：越来越多的美国企业考虑供应链本地化，比如苹果在大陆的供应链调整。更重要的是，随着中美关系不会因任何一个总统而彻底改变，过去 30 年来形成的太平洋两岸科技供应链将迎来巨大调整。

数据预测公司的始祖

FT | 2020-09 | [链接](#)、[镜像](#) | 5分钟阅读

对未来进行预测始终贯穿在人类漫长的历史中，上世纪 40 年代末，随着现代计算机的出现，一群年轻的数学家们开始探索利用现代计算机对未来进行预测，哈佛大学历史学家 Jill Lepore 的新书「IT Then」，就还原了这段几乎被遗忘的历史。

本周推荐的这篇书评，可以作为该书的导读，作为当下数据分析预测公司的始祖，Simulmatics 公司的很多做法现在看起来并没有太多落伍的地方，或者换句话说，当下的数据预测与分析，并没有超越半个多世纪前的一系列荒诞做法。

从 Signal 的流行理解计算机与互联网的初衷

《时代周刊》 | 2020-09 | [链接](#)、[镜像](#) | 20 分钟阅读

无论是计算机还是互联网，这些技术工具早年都被认为可以提升个体对抗企业或国家的能力，但在过去的半个世纪里，大公司与威权国家先后完成了对计算机与互联网的「技术招安」。

如今，不管在哪一个国家或地区，政府都是技术的新集大成者，理论上也可以获取任何一个个体的数据。

上述这些背景，也是理解 Signal 这类端到端加密通讯工具开始流行的起点。中国没有出现过早期计算机黑客塑造的技术文化，但在这个数据隐私被肆意买卖的时代，通过了解 Signal 以及一群技术理想主义者的努力，或许可以帮助我们构建起对技术赋予个人权利的新认知，当然，这也是一条充满荆棘的征程。

疫情加速亚马逊对欧洲的「征服」

《纽约时报》 | 2020-09 | [链接](#)、[镜像](#) | 7 分钟（阅读）

在意大利这样一个崇尚面对面、现金交易的国家，亚马逊电商平台长期以来并不受欢迎。但《纽约时报》发现，在 2020 年，亚马逊成为这个国家疫情里的「救世主」，网购的确减少了人们出门购物的机会，但沉迷于亚马逊这样电商平台之后，传统意义上的意大利经济形态也在面临「分崩离析」的威胁，这可能是一个时代终结的序幕。

Google 的内忧

《经济学人》 | 2020-07 | [链接](#)、[镜像](#) | 18 分钟阅读

这篇《经济学人》的长文系统梳理了 Google 内部的人事、企业文化变化给公司发展带来的影响。以新产品发布为例，Google 几乎每年都会发布一款信息沟通产品，第二年的时候再发布一款新产品，然后三年后，两个产品都会无人维护；再比如 Google 曾引以为傲的公司文化，也不得不在更激烈的市场竞争里面临挑战，文章列举了 Google 云服务部门快速发展的原因，就来自传统企业文化对于 Google 文化的无情碾压。

未来学家点评科幻电影的情节

VanityFair | 2020-08 | [链接](#) | 24 分钟观看

这是一个来自 VanityFair 的视频，未来学家 Amy Webb 站在科学、科技产业以及大众传媒的视角，点评了包括《银翼杀手 2049》、《黑客帝国》等在内的重多知名科幻电影，重点是分析其情节与产业现实之间的关系，很多观点虽然是老生常谈，但这个视频的特别之处在于，它把如此多的科幻电影结合在一起讨论，别具一番意味。

身份信息黑客的猫鼠游戏

Krebson Security | 2020-08 | 第一部分[链接](#)、第二部分[链接](#) | 20 分钟阅读

这篇文章的主角是一位越南的黑客 Ngo。十年前，Ngo 是窃取在线身份信息的知名人物，他靠着强大的黑客技术以及社会工程学技巧，构建了一个庞大的身份信息窃取、销售网络，仅仅三年多的时间，200 多万条美国消费者的身份信息被他窃取倒卖。

随着生意越做越大，Ngo 所面对的「敌人」，不仅是安全系数更高的身份系统，还有信息安全人员的追踪，由此也演绎了一段精彩的「猫鼠游戏」。

Singal 创始人的档案、复盘 Magic leap、中国数字货币的影响 | Deep Reading#028

Editor's Note

本期「Deep Reading」首先推荐一篇 Signal 创始人 Moxie Marlinspike 的「人物档案」，Moxie Marlinspike 是一个非常有趣的人物，他所创造的一系列产品，无一不是在对抗当下互联网的潮流，也让 Signal 成为这个时代最具互联网原始精神的产品。

两篇商业复盘式的长文，一篇聚焦在明星创业公司 Magic Leap 的崛起与衰落，Magic Leap 创始人 Rony Abovitz 对未来的远见塑造了这家公司，但也是他的性格以及管理方式，某种程度上毁掉了这家公司；另一篇探讨《纽约时报》的数字化转型，这家百年报业如今已是最成功的数字媒体。

本期还将围绕中国数字货币、硅谷创业路径以及 Deepfake 提供三个有趣的观察角度。中国的数字货币的影响，不仅影响国内金融监管体系，还将对全球金融规则产生新的冲击；资本助力的规模化扩张是 2010 年代科技创业公司不二的增长范式，但这也是「一种伪装下的幸存者偏见」；当利用 Deepfake 制作的视频成为一种兼具教育与批评性质的新内容形式，Deepfake 的表演者们会得奥斯卡吗？

「More Reading, Less Junk」，欢迎开启本周的深度阅读之旅。

Signal 创始人：「请拿回你的隐私」

《纽约客》|2020-10|[链接](#) | 40 分钟阅读

这是一篇关于 Signal 创始人 Moxie Marlinspike 的「人物档案」。作者详细展现了 Moxie 奇特的人生经历，特别是他构建 Signal 的心路历程，从中也可以了解到 Signal 是如何诞生的。

Moxie Marlinspike 是一个非常有趣的人物，他是典型的无政府主义者，很早就对计算机和密码学有着浓厚的兴趣，从开发浏览器隐私插件到首次创业就聚焦在手机安全领域再到创建 Signal，Moxie Marlinspike 所从事的事情，无一不是在对抗当下的互联网潮流，而在如今这个环境下，提供端到端加密、不读取用户信息、不收集用户数据以及没有应用后门的 Signal，俨然成为这个时代最具互联网原始精神的产品。

Magic Leap 的新衣

Bloomberg | 2020-09 | [链接](#) | 15 分钟阅读

Magic Leap 一度是 AR 行业最具话题性的公司，其惊艳的 Demo、扎堆的投资机构、高昂的估值，不断强化着这家公司的外在形象：Magic Leap=未来。

但随着 Magic Leap 第一款产品发布，失望的情绪从媒体延伸到整个行业，这家公司的光环开始退却，Bloomberg 的这篇长文从 Magic Leap 创始人 Rony Abovitz 入手，他对未来的远见塑造了这家公司，但也是他的性格以及管理方式，某种程度上毁掉了这家公司。

这篇文章还流露出另一个信息：当某个公司或行业成为焦点，围绕该公司或行业的利益共同体们，即便能够看到「皇帝的新衣」，也不敢成为那个敢说真话的小孩。

这是科技行业几乎每天都在上演的剧本。

「闪电式扩张」到底是通向成功还是毁灭

Quartz | 2019-02 | [链接](#) | 50 分钟阅读

这是一篇对硅谷公司扩张方式的复盘。2018 年一本名为《闪电式扩张》的图书引发热议，事实上，硅谷的明星创业公司的确也是在践行这个原则：快速扩张、依靠资本不断扩大规模。

但在过去几年，越来越多的公司只关注扩张速度是否惊人，完全不考虑效率和利润；资本成为行业的「裁判」，而不是由市场和时间决定；长远发展被规模化替代，依托扩张速度与公司规模压倒对手……从 Uber、滴滴到团购，类似的案例不胜枚举。

而在本文作者 Tim O' Reilly 看来，如果这一切都没有发生的话，也许 Uber 和 Lyft 现在已经实现盈利，并呈现多家公司良性竞争的可持续发展局面，而不是如今两家公司的垄断游戏。

更进一步，作者通过对比 Uber、Airbnb 与早期 Google、亚马逊的发展逻辑，指出了并不隐蔽的道理：「闪电式扩张不是创业公司成功的秘诀，而是一种伪装下的幸存者偏见」。

Deepfake 表演者会成为影帝吗？

MIT Technology Review | 2020-10 | [链接](#) | 11 分钟阅读

2019 年的时候，两位来自 MIT 的多媒体艺术家，重现了 1979 年尼克松阿波罗登月后的讲话，但这次是登月失败的演讲。

当然，这是一次 Deepfake 的表演。

整个「表演」分为视频和音频的部分，视频部分，表演者只需与尼克松的口型吻合，对其年龄、样貌都没有要求；而音频部分，则需要寻找与尼克松说话节奏、音域和口音相近的人，表演者还需要对着尼克松以往的演讲材料不断练习，以达到最为接近的效果。

而随着一些开源工具的出现，围绕 Deepfake 的表演也正在成为一种相对流程化的操作，很多视频以名人为主角，以讽刺或教育的目的传达某个信息。

正如文中提到的很多电影创作者与艺术家的观点，这些应用也延伸出 Deepfake 的一些潜在使用场景，利用这些技术，快速、低成本地制作一些「主旋律」的视频，或许是一个值得关注的方向。

中国央行发行数字货币意味着什么

Australian Strategic Policy Institute|2020-10|[链接](#) | 40 分钟阅读

中国的数字货币计划引发全球关注，这篇来自澳大利亚智库的文章，从数字货币的概念讲起，详细展现了中国数字货币的运行逻辑以及潜在影响，涵盖政策、监管体制、对现有移动支付的冲击以及全球影响。

文章指出，数字货币将加大中央政府对于金融的控制能力，特别是让洗钱变得非常困难；另一方面，全球各国对于数字货币的关注度以及中国政府的执行能力，使得中国数字货币极有可能成为新金融体系的标杆，也将在某种程度上重构全球金融科技的新规则。

Twitter VS 黑客

Wired |2020-09| [链接](#) | 10分钟阅读

今年 7 月，Twitter 遭到一次大规模且影响巨大的黑客攻击，众多名人企业家的账号被盗，甚至还发生了比特币诈骗事件。这篇文章详细展现了当天整个黑客攻击的过程，简单来说，一位 17 岁少年黑进 Twitter 内部网络并重置了员工内部账号密码，然后利用钓鱼的方式，获取到用户的内网账号和访问权限，从而开始了一段惊险的「表演」。

《纽约时报》的转型经验

Mine Safty Disclosure | 2020-10 | [链接](#)、国内[镜像](#) | 30 分钟阅读

这是一个 167 页的 Keynote，探讨了《纽约时报》如何从一家传统印刷媒体转型成为数字化媒体，而且是目前最成功的数字媒体。过去几年，《纽约时报》卖掉所有非核心资产、重金投资内容团队、拥抱技术、开创更多形态的内容（音频）。

其中对我印象比较深的是这家报纸对于技术的积极探索，一方面在董事会引入更多科技公司高管，另一方面大力招聘更多有硅谷背景的从业者，并从「数据、内容」的角度重新梳理了内容生产、营收、销售的全流程，这才是数字化转型的最佳实践，非常推荐各位花上半个小时时间，翻完这份报告。

音频复兴、Spotify 创始人独白、人际交流的「静音键」 | Deep Reading#029

Editor's Note

本期「Deep Reading」有三篇非常长但又非常值得花时间阅读的文章：在至少一个小时读完音频「复兴」的文章后，你会了解到音频行业为何一直处在如此尴尬的位置以及新的机遇又在哪里；耗时 45 分

钟翻完 Spotify 创始人 Daniel EK 的个人独白后，你不仅可以认识一个不同于硅谷创业者的企业家，更能感受到这家公司里的独特文化；而在 35 分钟浏览完 Tiktok 产品的「黑魔法」之后，你应该会对当下算法驱动的产品有一番新认知。

本期还围绕一些热门事件，提供了几个有趣的理解角度：通过历史的视角，预测近两年兴起的 Newsletter 热潮的最终走向；以 FB 影响不同立场新闻呈现为例，社交媒体将如何定义「算法审查」？远程办公让人与人之间的交流不仅隔着屏幕，还隔着一个「静音键」，这将如何影响人与人的交流；疫情、种族问题与大选，通过一群其他国家驻美国记者的讲述，我们可以看到另一个关于美国的叙述角度……

「More Reading, Less Junk」，欢迎开启本周的深度阅读之旅。

音频的复兴之路

MatthewBall | 2020-10-15 | [链接](#) | 50 分钟阅读

这并不是一篇容易读的文章，但如果你对媒介变革感兴趣，却是一篇非常推荐阅读的文章。

作者站在历史的视角，勾勒出为何音频产品长时间无法成功的原因，从而展现出媒体技术、内容与商业模式之间的关系，结合历史，当我们再重新审视当下的音频产业现状的时候，技术上的突破（包括制作与分发）、内容层面的创新（从播客、有声书到在线音乐会等）、商业模式的迭代（基于订阅制的流媒体以及音频平台的商业推动），都为整个音频行业接下来的发展提供了坚实的基础。

Tiktok 的「黑魔法」

eugenewei.com | 2020-09 | [链接](#) | 30 分钟阅读

Tiktok 的成功，除了此前我介绍过的一系列基于心理学的上瘾机制外，其产品的设计也有诸多值得关注的地方，这篇来自 eugenewei 的长篇分析就侧重在 Tiktok 的产品设计理念，包括产品定位、用户交互设计以及背后的推荐机制。

坦率来说，这一类对于 Tiktok 成功经验复盘的文章多少有点马后炮的感觉，但另一方面，如果 Tiktok 的成功经验被越来越多的公司所模仿（事实上也正在发生），我们的确应该了解这一类产品背后的设计逻辑。

从 Newsletter 的历史能否预测未来

Wired | 2020-09 | [链接](#) | 15 分钟阅读

上世纪 30 年代，英国《泰晤士报》记者 Claud Cockburn 因无法忍受报社过于保守的论调，离职后创立了一份自己的新闻 Newsletter「The Week」，这是目前已知的第一份 Newsletter，随后类似的产品出现在美国，并被越来越多读者所接受。

这一段历史发生在二战前后，传统报纸面临巨大的信任危机，从而也给新闻 Newsletters 提供了一个快速成长的空间。这和当下的情形多么相似，无论中国还是美国，传统媒体或是僵化的风格，或是失

去立场的报道，促使基于个人的新闻 Newsletter 快速崛起。

如果说历史是一面镜子，那么 Newsletter 的未来，会不会也重蹈曾经的覆辙呢？

Spotify 创始人的自白

The Observer Effect | 2020-10 | [链接](#) | 35 分钟阅读

作为一家带有北欧风格的公司，Spotify 过去十年走出了一条不同于硅谷创业公司的发展道路。而其创始人 Daniel EK 也和所谓硅谷创业者截然不同，透过这篇访谈，你几乎可以了解 Daniel EK 对于产品、公司发展的一切。他会介绍如何开一场「好会议」，如何优化全球不同地区员工的协同流程，与此同时，他还分享 Spotify 对于算法的使用以及正在推动的「登月计划」（指下一个重大创新），非常值得一读。

当 Facebook 开始操纵新闻

Mother Jones | 2020-10 | [链接](#) | 15 分钟阅读

当越来越多的用户习惯在社交媒体获取新闻，该社交媒体每一次的产品或算法变化，都会产生极其深远的影响。「Mother Jones」这篇文章给出了一个例证，由于 Facebook 在 Newsfeed 算法上的调整，大量美国右翼保守派媒体获得更多曝光机会，与之相对的，则是很多左翼或中立的媒体内容不被推荐。

当「静音键」成为习惯

FT | 2020-10 | [链接](#)、[免费镜像](#) | 5 分钟阅读

疫情深刻改变着众多行业的工作方式，你很难想象这个地球上还有多少人需要远程办公，在这样的背景下，2020 年最具「影响力」、也是最让人抓狂的技术就是各个设备上的「静音键」，长时间远程办公的磨练，让越来越多的人体会到「静音键」既能保护自己的隐私又能让自己陷入交流的困境。那么问题来了，当疫情过后，世界逐步恢复正常，我们还能习惯没有「静音键」的沟通吗？

外媒记者如何看待美国大选

《纽约客》 | 2020-10 | [链接](#) | 14 分钟观看

《纽约客》做了一个非常有趣的视频，通过一群其他国家驻美国记者的讲述，我们可以看到另一个关于美国的叙述角度，特别是在疫情、种族问题以及大选的背景下，这些外媒记者以旁观者的立场，给出了他们的观察，很多结论与我国央媒的宣传如出一辙，非常推荐观看。

复盘微软、拜登与亚洲科技产业、a16z 的媒体之道、被改变的互联网 | Deep Reading#030

Editor's Note

本期「Deep Reading」首先从两篇商业复盘的长文入手：如果你想快速了解微软过去几年重新崛起的故事，那么请一定要阅读本周的这篇长文；如果你想知道投资领域最会做媒体的机构，那么知名风险投资机构 a16z 的媒体成功经验就是一个非常好的入门。

本期选取了两个创业公司的故事，疫情期间，Discord 的意外流行使得外界重新认识到社交产品还有巨大的创新空间；防御无人机公司 Shield AI 的故事展现出一系列围绕技术、产业投资以及伦理的思考。

除此之外，本期还将提供三个观察角度：拜登当选对于亚洲科技产业的影响、互联网与社交媒体如何持续分化社会共识、即将离任的特朗普与被彻底改变的全球互联网。

「More Reading, Less Junk」，欢迎开启本周的深度阅读之旅。

复盘微软复兴与潜在的风险

《经济学人》 | 2020-10 | [链接](#)、[PDF](#) | 20 分钟阅读

如果你想快速了解微软过去几年重新崛起的故事，这篇来自《经济学人》的文章是一个非常合适的选择。

2014 年萨蒂亚·纳德拉出任微软第三任 CEO，接下来的几年时间里，他带领这家「老字号」的软件公司重新变得举足轻重，这其中，云计算是微软复兴的重要推动力，通过架构重组、产品梳理与客户挖掘，纳德拉时代的微软，成为驱动众多行业发展的底层（Azure 与 Windows）、中层（Office、BI、Teams）的技术供应商。

拜登当选与亚洲科技行业

日经亚洲 | 2020-11 | [链接](#) | 12 分钟阅读

美国大选的官方结果还未出炉，但目前来看，拜登已经被认为是下一届美国总统，《日经亚洲》基于这样的前提，梳理出美国新总统与亚洲经济/科技产业之间的关系，其中包括中美科技对抗、美国 H-1B 签证政策、富士康/台积电等亚洲公司的在美投资变数以及美联邦政府对新技术的投资等，非常值得一读。

社会共识

Ribbonfarm | 2019-12 | [链接](#) | 40 分钟阅读

这篇长文是一篇演讲稿，整体结构比较乱，但有一个核心点：所谓「知识」，来自于一定范围内所形成的社会关系以及这些社会关系之间的互动。抓住这个要点，就能理解作者为何从 400 年前的宗教改革讲起，进而延伸到对于媒体环境、社交媒体的批判。

互联网与社交媒体不仅让社会关系的扩张速度变快，还极大拓展了其范围，从个人博客到现在的 Youtube 视频，个人的声音和观点被不断放大，每个人都可以成为媒体，都可以拥有自己的读者和观

众，这种不断加速扩张的社交关系塑造了一系列全新的「知识」，每个关系圈里的「知识」都有各自的道理，不同关系圈的认知也有可能完全不同，由此形成的就是当下日益分裂的社会共识。

意外成功的 Discord

Protocol | 2020-10 | [链接](#) | 30 分钟阅读

Discord 是新近出现的一个社交沟通工具，这个产品原本定位在游戏玩家之间的互动，但疫情期间，Discord 凭借低延迟、高质量的语音能力，意外成为非常流行的一款在线沟通工具。

这篇长文详细介绍了 Discord 的发展历程，同时也探讨了一款社交产品所面临的诸多问题，比如如何处理平台上的成人或仇恨言论，再比如如何盈利，对于一款社交产品而言，平衡广告与用户隐私之间的关系，是一道极其困难的命题。

风险投资机构 a16z 的媒体之道

Monday Note | 2020-10 | [链接](#) | 12 分钟阅读

作为一家投资机构，a16z 的媒体运营能力非常强，旗下的多档播客以及官方博客不断向行业提供有洞察力的观点，这篇文章展现了 a16z 对于媒体运营的看法，一方面，内部自上而下形成了一个可持续输出内容的机制，无论是两位创始人马克·安德森、本·霍洛维茨还是负责媒体业务的前 Wired 记者 Sonal Chokshi，这些人对于科技行业的发展都有着深刻的洞察。

另一方面，与其他投资公司类似，a16z 掌握众多未公开披露的敏感信息，但在媒体的运作过程里，他们并未以所谓「独家」、「爆料」的角度去谈论任何一个热门事件，而是始终致力于让专业的人输出专业的观点，打造「想要了解未来的人第一个想到（的平台）」。

拯救生命的 AI 无人机

Wired | 2020-10 | [链接](#) | 30 分钟阅读

这是一个起底军用防御无人机公司 Shield AI 的故事，故事的起点来自于这家公司的一位创始人 Brandon，他曾在美国海军服役多年，深知战场上未知建筑对于士兵的危险，于是他和他的哥哥以及另一位工程师共同创立了这家公司，其开发的四轴无人机 Nova，可以代替士兵进入建筑物扫楼，全程自动化操作，无需人的操控，极大减少了士兵的伤亡。

这个故事里还有几个值得思考的角度，比如外界过分高估军方技术能力，以为军方已经部署类似的无人机技术；再比如，Shield AI 早期的融资过程非常艰难，投资机构对于这一类「严肃」的产品嗤之以鼻，甚至建议他们转向自拍无人机开发；再比如，如果防御无人机被装备上武器，这个曾经冠以「拯救生命」的创业想法，是否还能保持初心？

正在「远去」的总统与被改变的互联网

The Atlantic | 2020-10 | [链接](#) | 20 分钟阅读

四年前的 2016 年，没有多少人可以想到一个从未拥有执政经验的人会成为美国总统，也没有人能预料到互联网会如此深刻改变着一个国家的政治走势进而影响到内政与外交。

这篇文章梳理了过去四年由一位总统引发的互联网产品与监管的变化，从「选择的事实」到「假新闻」，你甚至已经不知道，这到底是人性使然还是互联网产品的「恶之花」，四年后，世界或许将送别这位总统，但互联网也已经被彻底改变了。

天使还是魔鬼，神秘公司 Palantir 以及即将到来的新纪元 | Deep Reading#031

Editor's Note

即将过去的 2020 年注定会成为一个纪元的新起点，这场疫情深刻改变了整个世界发展的轨迹，并还在持续影响着不同国家、民族对于未来与过去的认知。如果说曾经的「BC (Before Christ)」是对某个历史时期的描述，新的「BC (Before Covid-19)」也成为承载过去记忆的新名词。

而在这样一个特殊的时间点，很多影响未来人类发展的线索已经悄然显现：如果你相信正在到来的是一个以数据为核心的数字社会，那么一定会看到科技巨头们无处不在数据掠夺；如果你相信「乌托邦式的 1984」正在到来，那么也会留意到全球各地越发增多的政府监控；如果你相信机器正在全方位取代人类，那么疫情下的机器人与算法决策也在构建新的「统治阶级」。

上述这些线索没有对与错之分，唯一的区别可能是：**你相信未来是什么，你一定会关注当下正在发生什么**。而这，也是我关注 Palantir 公司的原因所在。

不久前，《纽约时报》以一篇 1 万单词的篇幅（[原文地址](#)）详细介绍了 Palantir 公司过去 17 年的荣耀与非议：它有时是「维护和平的天使」，帮助政府打击恐怖主义与抗击新冠病毒；它有时又是监视民众、驱赶移民的「魔鬼」；它与各国政府与执法部门做生意，与美国民族主义遥相呼应；它是人工智能的忠实拥趸，也是某些行业数字化转型的助推器。

这是一家极其复杂的公司，而这篇长文也充满矛盾的情绪，同时由于其叙事方式的原因，整篇文章的逻辑与要点散落在各个角落，本期的「Deep Reading」，我会梳理出一些最易理解也是最重要的要点，帮你快速了解 Palantir 公司的伟大与龌龊。

技术与产品

Palantir 的名字源自托尔金的奇幻小说《魔戒》中真知晶球，该公司有两个主要的软件产品 Gotham 和 Foundry，用于收集和处理海量数据，可以捕捉到人类忽略的各种数据联系，达到搭建模型和预知趋势的目的。

Palantir 成立于 2003 年，两位创始人分别是 Alex Karp 和 Peter Thiel，他们曾是斯坦福大学法学院的同学。

成立之初，Palantir 就获得了 ITQ 电信和美国 CIA 旗下风险投资机构的投资。值得一提的是，CIA 也成为他们的客户。也是在那时，Alex Karp 和 Peter Thiel 立下了这家的公司愿景：**一是让美国远离恐怖主义的侵害，二是利用技术达到公共安全与个人权利与自由之间的平衡。**

那么，Palantir 做的怎么样呢？

首先，Palantir 的客户已遍布各国，从美国军方到美国卫生与公共服务部、海关移民局，从法国政府到各国投资银行，再到跨国医药公司、汽车巨头，每个合同订单都能达到千万美元的数值。

其次，Palantir 产品的应用范围非常广，欧洲多国政府将其用于打击恐怖主义，此前 Palantir 曾一度和发现本·拉登联系在一起。该公司创始人 Alex Karp 还表示，Palantir 已成功阻止了数起可能造成严重后果的恐怖主义袭击。

由于 Palantir 产品的灵活性，它可以被快速转化到其他场合，比如新冠病毒的追踪、物流管理、打击洗钱组织、加快新药的研发和提高赛车的性能等等。

对于 Palantir 来说，似乎没有什么问题是数据整合解决不了的事情，但高光的背后，也有众多质疑的声音。

争议

关于 Palantir 的争议，主要体现在四个方面。

其一，**与 CIA 的「亲密关系」**。Palantir 的产品原型就是按照 CIA 的需求搭建，而 CIA 又是其最早的投资者。

其二，**Palantir 在政府部门中的角色**。与美国海关移民局(I.C.E)和美国卫生与公共服务部(H.H.S)的合作，在使得 Palantir 参与了此前特朗普政府驱逐移民的行动；与一些警察部门的合作，Palantir 「高效」的分析系统在快速锁定嫌疑犯的同时也在让警察获得更多数据权力，比如基于数据的种族歧视或者非法监视等。

其三，**与军方的合作**，Palantir 在军方拥有 8 亿美元的巨额合同。

其四，**两位创始人的政治倾向**。Peter Thiel 是特朗普的忠实支持者，而 Alex Karp 则是民主党人，在特朗普驱逐移民的过程里，Alex Karp 曾公开反对特朗普政府的移民政策，但他并没有放弃与美国海关移民局的合作。

客户

或许是受限于保密协议，空客是其中少数公开表示使用 Palantir 产品的客户。

空客所面对的是如何提升批量组装飞机的效率，相比于单个飞机的组装难度，后者的复杂程度以指数级增长，从遗漏的零件到错误的零件再到生产失误、沟通错误等等，每个问题都会放慢组装速度，并造成数百万美元的损失，还有可能因延迟交付，向航空公司支付违约金。

2013 年，空客开始将 Palantir 相关技术应用到对提升 A350 飞机产量的研究中。2016 年，空客法国工厂开始使用 Palantir 的相关技术，通过汇总 A350 机型生产过程中的海量数据，有效缩短了组装时

间，空客给出的数据：整个组装周期从 24 天缩短到 17 天，节省了数亿美元的成本。

尾巴

就在上周，Palantir 发布上市后的首份财报，其中来自商业公司的收入 1.27 亿美元，增长 35%；来自政府机构收入增长 1.63 亿美元，增长 68%。

另一组数字：来自政府的收入占比从上半年的 54% 上升至 56%，2019 年时的这个数字为 45%。这也意味着，Palantir 依然需要来自政府的订单才能维持自己的增长。

对于美国和其他西方各国的政府来说，Palantir 是监视公民的有力工具；对于某些企业来说，Palantir 是提高效率，节约成本的良器；对于某些美国民主党国会议员来说，Palantir 是侵犯人权和隐私的邪恶化身；对于联合国世界粮食计划来说，Palantir 帮助机构在疫情期间，为更多的人提供了食物；对于创始人 Alex 来说，它是维护自由与民主的堡垒。

但 Palantir 究竟是什么，也许只有时间知道。

翻完 Palantir 的发展故事，俨然就是当下 AI、大数据公司的一面镜子，折射出的是技术乌托邦的追求与破灭，也是一系列新技术被装进所谓「国家安全」这个旧瓶后的质疑与争议，而不同版本的 Palantir 故事还在全球各地上演，这些「Palantir」们，共同定义着这个星球的未来。

延伸阅读

- [Palantir 招股说明书](#)；
- [Palantir 创始人之一的 Peter Thiel 的技术价值观与政治立场](#)
- [Palantir CEO Alex Karp 公开信：技术应该为社会服务](#)

M1 芯片、模拟与数字、中国疫苗外交、SaaS 创业者复盘 | Deep Reading#032

Editor's Note

本期「Deep Reading」关注点：

一篇关于苹果 M1 芯片与计算范式发展的长文，当越来越多的计算不再依靠 CPU，当图像、语音的处理需求变得越来越多，当高连接与低功耗成为用户习以为常的习惯，过往的计算范式是否还会适用？

科技历史学家 George Dyson 的新书 *Analogia* 入围《金融时报》年度图书，本期推荐该书的前言，我会提供快速理解这本书的几个线索。

两篇地缘政治的长文：终结 2020 噩梦的最好方法或许只有疫苗，而在绝大多数发展中国家，来自中国的疫苗就是一剂「救命药」，本期的一篇长文展现中国的「疫苗外交」；过去几年中美贸易/技术对

抗让很多人认识到中美之间的经济、技术联系，而欧洲与中国之间的联系又如何呢？本周推荐一份欧洲智库的报告，详细展现了中国与欧洲的经济关系。

如果你了解 Kubernetes，那么一定知道这个社区的传奇人物 Kelsey Hightower，如果你不关心 Kubernetes，那么也不妨来认识这位活跃于云原生领域的技术布道者。

SaaS（Software-as-a-Service，软件即服务）是一个听起来完美但做起来非常艰难的商业模式，在这个领域，虽然成就了 Salesforce、Workday 这样的巨头公司，但更多的 SaaS 公司还是处在极其艰难的获客、保证续费率阶段，本期的两篇文章，展现 SaaS 的本质与创业者的反思。

「More Reading, Less Junk」，欢迎开启本周的深度阅读之旅。

M1 芯片与个人计算的新范式

OM | 2020-11 | [链接](#) | 15 分钟阅读

不管承认与否，苹果 M1 芯片都在开启一个全新的个人计算范式，同样的模具下，新 MacBook Air、MacBook Pro 与 Mac mini 的底层架构已经完全不同，它将我们过去十多年来在智能手机、智能音箱、平板电脑上对于应用、软件的经验延伸到了桌面设备，这是苹果对于乔布斯软硬一体化战略的坚持与发展，同时也在给这个「古老」PC 行业带来新的发展方向。

本周推荐的这篇文章，作者就站在个人计算的角度，去重新审视 M1 芯片之于行业与用户的意义，当越来越多的计算不再依靠 CPU，当图像、语音的处理需求变得越来越多，当持续连接与低功耗成为用户习以为常的习惯，过往的计算范式显然已无法满足需求，苹果迈出的这一小步，对于包括高通、华为甚至微软来说，都可能是一大步。

模拟还是数字，这是技术发展的轮回

George Dyson | [链接](#) | 2020-04 | 20分钟阅读

《金融时报》上周发布了各领域年度推荐图书，其中[科技类](#)的图书榜单里，科技历史学家 George Dyson 今年出版的 *Analogia* 位列其中。

这是一本拥有宏大视野的图书，充分展现了作者 George Dyson 一贯以来的写作风格（前几年他的《图灵的大教堂》已经出版了中文版），从 1741 年俄国人获取白令海峡与阿拉斯加到书屋、皮划艇设计，整本书把对「模拟与数字」的思考散落在各个角落，至少在我两周的阅读周期里，我一边惊叹不断迸发的深邃思考一边痛苦于啰嗦冗长的细节。

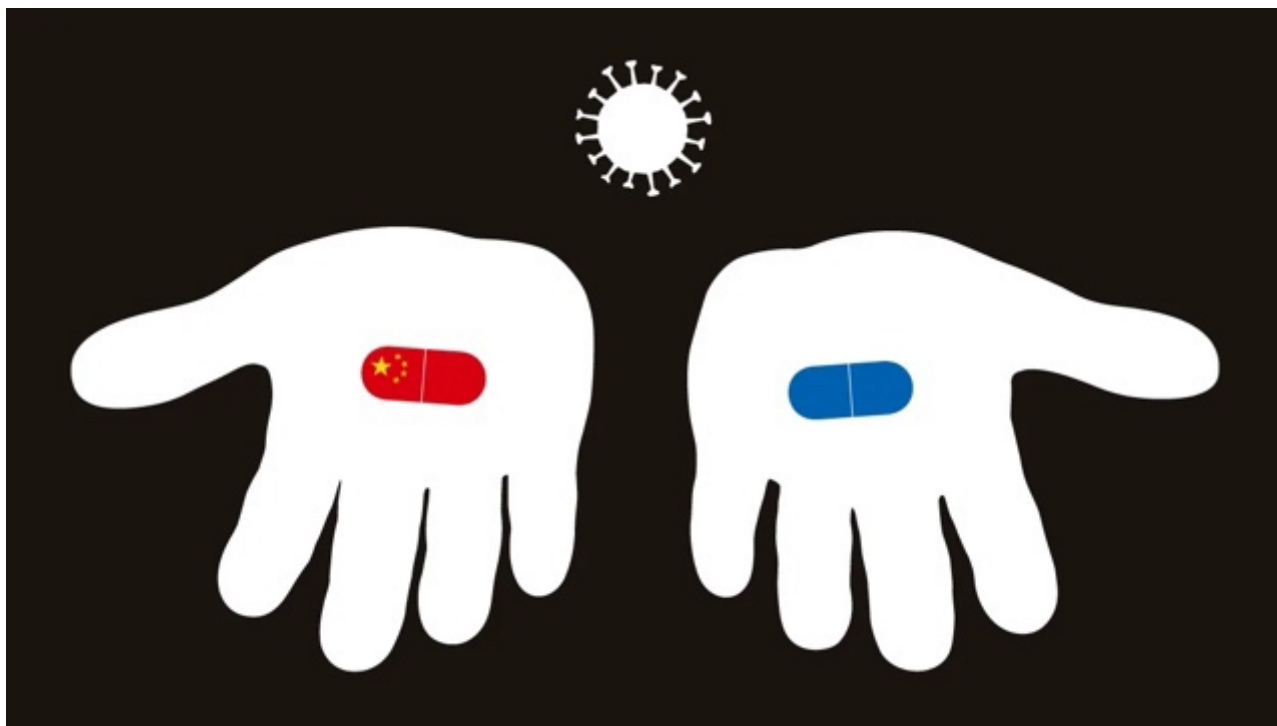
本期推荐的这篇文章是该书的前言部分，浓缩了这本书的核心主题（而非内容），而其中关键的关键是 George Dyson 对自然、人类与机器之间四个不同阶段的区分，我认为只要抓住这个线索，就能理解这篇前言的主旨，也能在阅读全书的时候不至于陷入作者的「细节漩涡」。

目前 *Analogia* [Kindle 版本](#)已经在亚马逊上架，感兴趣的朋友可以购买 Kindle 版。

红药丸与蓝药丸，疫苗背后的博弈

日经亚洲 | 2020-11 | [链接](#) | 20 分钟阅读

终结 2020 噩梦的最好方法或许只有疫苗，而在绝大多数发展中国家，来自中国的疫苗就是一剂「救命药」。「日经亚洲」这篇长文从东南亚国家的疫苗需求出发，展现中国正悄然开始的「疫苗外交」的布局。



而之所以东南亚国家接受来自中国的疫苗，一方面是中国疫苗研发速度很快，并且拥有强大的制造能力；另一方面，中国本国疫情的有效控制，使得中国居民对于疫苗的需求非急迫，此前包括美国在内的一些国家已经公开表示疫苗优先面向本国居民。

就目前来看，疫苗成为这场博弈里的新「武器」，没有是非与对错，红药丸或蓝药丸也不可能完全结束这场疫情，但这场关于药丸的选择，也在左右未来的地缘政治格局。

一位黑人云原生布道者的故事

Protocol | 2020-11 | [链接](#) | 20 分钟阅读

如果你了解 Kubernetes，那么一定知道这个社区的传奇人物 Kelsey Hightower，如果你不关心 Kubernetes，那么也不妨来认识这位活跃于云原生领域的技术布道者。

Kelsey Hightower 的个人故事里有很多科技行业变迁的背景，比如容器技术与 Kubernetes 的崛起，是整个行业对于计算效率上限的再一次探索，而作为一个黑人，Kelsey Hightower 的经历也兼具了硅谷多元性的变化历程。

SaaS 的本质与创业者的心声

V2ex | 2020-09 | [链接](#) | 7 分钟阅读

SaaS (Software-as-a-Service, 软件即服务) 是一个听起来完美但做起来非常艰难的商业模式, 在这个领域, 虽然成就了 Salesforce、Workday 这样的巨头公司, 但更多的 SaaS 公司还是处在极其艰难的获客、保证续费率阶段。

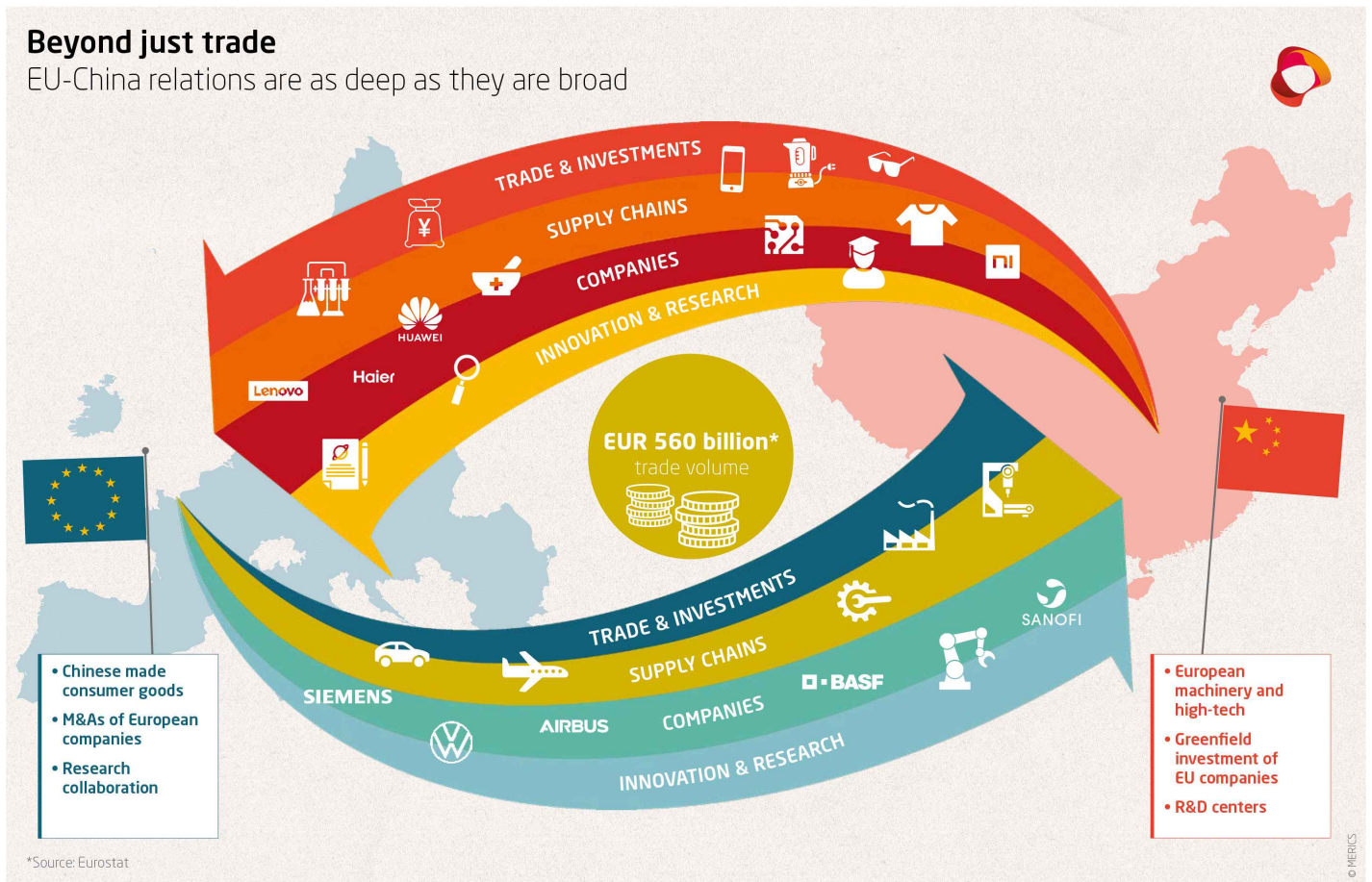
围绕 SaaS, 本周推荐两篇文章, 纷享销客前总裁吴昊分享了他对 SaaS 本质的思考, 基于商业模式的推演, 吴昊指出, SaaS 的本质就是续费; 在第二篇文章里, 作者站在 SaaS 创业者的角度思考如果可以重新开始的话, 他会如何启动 SaaS 生意, 从中也可以看到这个领域到底有多少坑。

透视欧洲与中国的经济联系

Merics | 2020-11 | [链接](#) | 30 分钟阅读

过去几年的中美贸易/技术对抗让很多人认识到中美之间的经济、技术联系, 而欧洲与中国之间的联系又如何呢? 本周推荐一份来自德国的智库 Merics 的报告, 详细展现了中国与欧洲的经济关系, 其中关于中国市场的重要性, 我摘录了其中的几个要点。

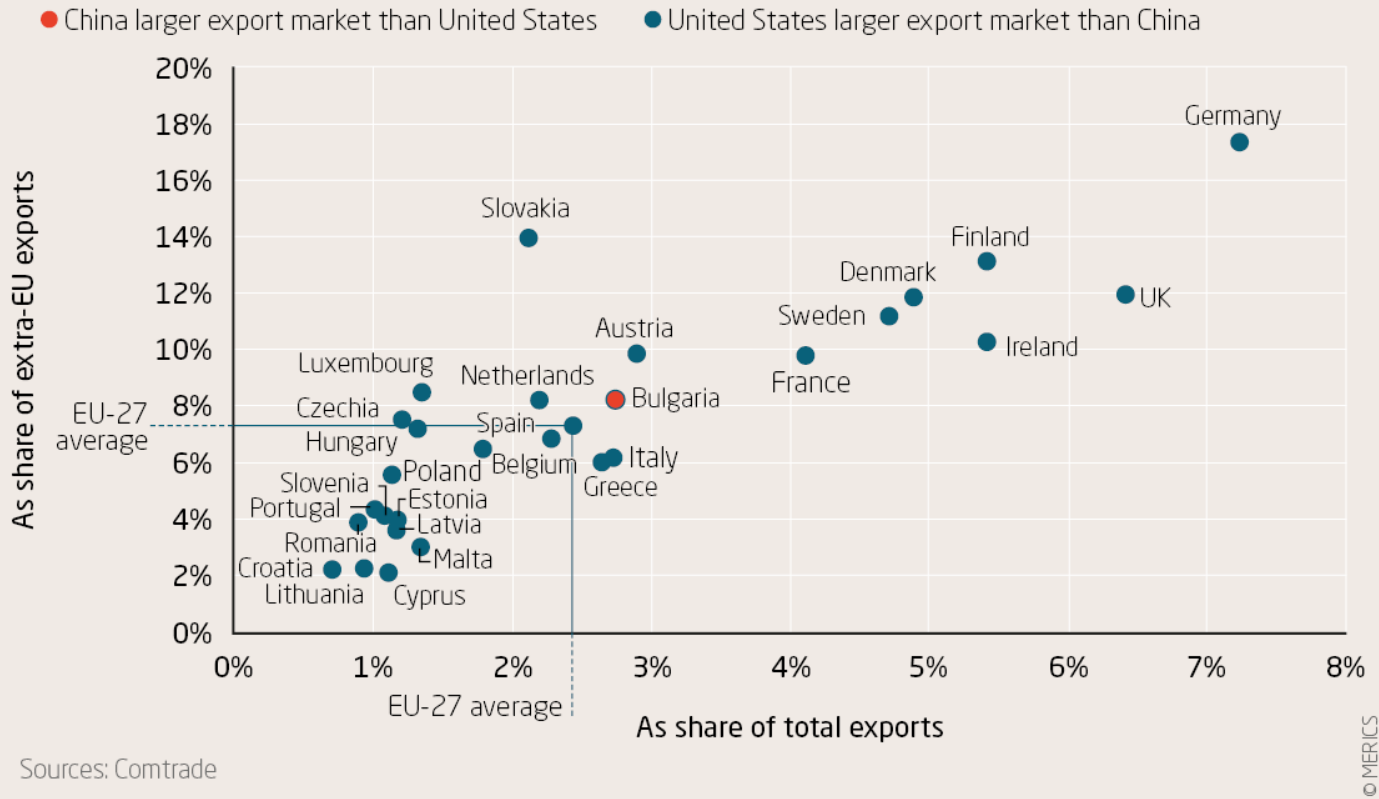
其一, 中欧之间贸易发展很快, 各领域的互动与交流频繁, 如下图:



其二, 对欧洲来说, 中国并不是最重要的商品出口地, 而且在欧洲不同地区对中国的依赖程度也不同。

Germany, Ireland and Scandinavia are most export-dependent on China

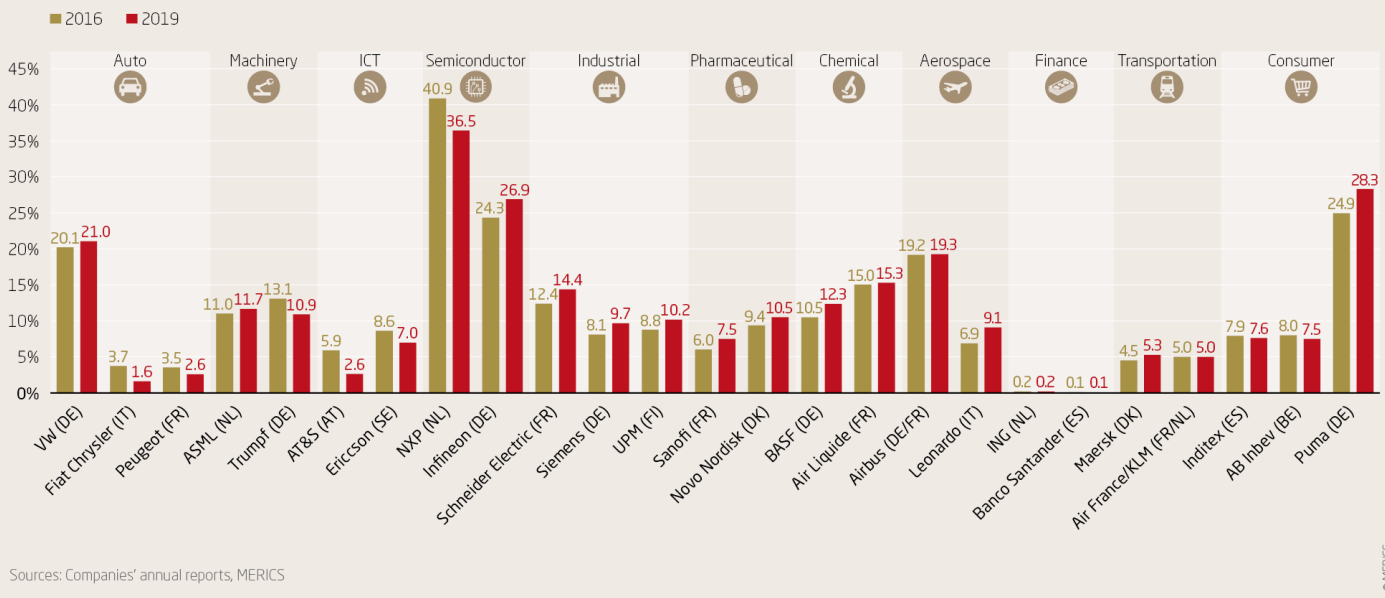
China share of total and extra-EU exports (EU member states plus United Kingdom, 2019)



其三，公司层面，中国接纳种类繁多的欧洲公司，中国市场为这些公司创造了 11.2% 营收，但主要集中在半导体、航空制造等领域，服务业的贡献并不多。

China is an important market, but it does not dominate EU companies' revenue

China share of total revenue for sample of EU-listed companies, 2016 and 2019¹²



这篇报告还分析了中欧交恶的潜在后果，无论是贸易投资还是供应链，中欧交恶不是双方愿意看到的事情，但在中国强硬的对外战略的作用下，欧洲国家与公司需要重新衡量与认识当下中国的位置。

2020 年度书单推荐 (1) : 人工智能的共识、迷信以及对公司管理者的启示 | Deep Reading#033

Editor's Note

本周，我们正式步入到 2020 的最后一个月，在这个「辞旧但可能暂时迎不来新」的时间点，「Deep Reading」推出 2020 年度阅读推荐。

1. 人工智能相关

- **Human Compatible:** Artificial Intelligence and the Problem of Control
- **Rebooting AI:** Building Artificial Intelligence We Can Trust
- **Competing in the Age of AI:** Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World

2. 商业模式及互联网

- **Subscribed:** Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future - and What to Do About It
- **Lurking:** How a Person Became a User (English Edition)
- **The Great Firewall of China:** How to Build and Control an Alternative Version of the Internet

3. 历史

- **IF Then:** How Simulmatics Corporation Invented the Future
- **The Last Kings of Shanghai:** The Rival Jewish Dynasties That Helped Create Modern China
- **The Great Influenza:** The Story of the Deadliest Pandemic in History
- **Analogia:** The Emergence of Technology Beyond Programmable Control

4. 人物

- **Tim Cook:** The Genius Who Took Apple to the Next Level

- **Tim Cook: The Genius Who Took Apple to the Next Level**
- **Wenger: My Life and Lessons in Red and White**

5. 公司

- **Facebook: The Inside Story**
- **Always Day One: How the Tech Titans Plan to Stay on Top Forever**
- **No Filter: The Inside Story of Instagram**

6. 自我成长

- **How to Write a Thesis**
- **Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World**
- **Stop Reading the News: A Manifesto for a Happier, Calmer and Wiser Life**
- **How to Take Smart Notes: One Simple Technique to Boost Writing, Learning and Thinking**

这份书单是我从 2020 年读过的 50 多本书里精选出的推荐图书，大致划分为 6 个领域，共 19 本书，所有图书都围绕「Deep Reading」邮件通讯所关注的话题，即「**关注技术发展所引发的产业变革与人类进化**」，其中的绝大多数图书都是 2020 年出版的新书，并且都可以在亚马逊 Kindle 商店或苹果图书商店买到电子版，价格大多在 10 美元左右。

本期开始，我将连续四周详细介绍本年度的推荐书单，为各位在这个岁末年初密集的信息轰炸时期里提供一份有价值的图书推荐，本周首先关注人工智能领域的三本图书：

- **Human Compatible: Artificial Intelligence and the Problem of Control**
- **Rebooting AI: Building Artificial Intelligence We Can Trust**
- **Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World**

「More Reading, Less Junk」，欢迎开始本周关于人工智能的深度阅读之旅。

Human Compatible：关于「人工智能」的共识

[亚马逊 Kindle 商店 \(美区\)](#)、[苹果图书商店 \(美区\)](#)

「当我们在谈『人工智能』时，我们在谈论什么」，这是我作为人工智能领域观察者过去几年反复问自己的问题。因为工作的关系，我可能会在各种场合与各色人等谈起「人工智能」，这些人的职业行业不同，年龄与价值观也有差异，每一次的讨论、对话都会走向一个极端：各说各话。

这也是当下围绕「人工智能」讨论的一个缩影，一方面，「人工智能」需要来自社会各个领域从业者展开对话，另一方面，所有关于「人工智能」的讨论亟需一个基本共识。

在 Stuart Russell 的这本书里，我读到了一个在我看来是**非常清晰且克制**的基本共识：当下「人工智能」的局限性，不仅体现在技术方面，还包括人类使用这些技术的局限。

如果说技术方面的局限需要研究者们更多努力，那么人类对于「人工智能」使用的局限则需要全球不同国家、经济体重新思考是否应该在歧视、监控甚至战争中使用「人工智能」，这也是本书的精彩之处。

遗憾的是，这本书后面几个章节的叙述背景过于宏大，夹杂了技术发展趋势与一些似是而非的科幻想象，以至于很容易让读者陷入到混乱之中。

但瑕不掩瑜，如果你想深入、全面、快速了解「人工智能」的核心观点，这本书是一个值得购买的入门读物，特别是前五个章节的内容，非常值得精读。

Rebooting AI: 深度学习的迷恋可以消停了

[亚马逊 Kindle 商店 \(中区\)](#)、[苹果图书商店 \(美区\)](#)

在掌握传播话语权的互联网巨头的「操纵」下，「深度学习=人工智能」已经深入人心，由此导致公众在认识「人工智能」发展阶段的时候会出现严重的偏差。

这也是我选择 Gary Marcus 这本书的原因所在，本书里，作者反思了当下包括深度学习在内的众多研究方法的问题，坦言这些研究思路都**不会产生真正意义上的「智能」**，同时还有可能因为机器在「常识」方面的缺陷，导致不可挽救的后果。

Marcus 还举了哲学家尼克·博斯特罗姆曾想象一个场景：一台强大的人工智能机器被指示制作回形针，却不知道什么时候停下来，最终把整个世界——包括人——变成回形针。

因此，Marcus 指出，当下「人工智能」领域面临一个十字路口：如果坚持现有的方法，那么必须采取更严格的监管，否则最终会走向「回形针」的悲惨结局；另一方面，开启新的研究思路，将因果关系、时空关系纳入到机器学习之中，推动机器产生常识，从而构建起一个值得信任的「人工智能」。

Competing in the Age of AI: 智能时代的公司生存之道

[亚马逊 Kindle 商店 \(美区\)](#)、[苹果图书商店 \(美区\)](#)

「人工智能」之于社会、经济发展的影响不仅全方位且立体，站在公司管理者的角度去看，当机器的智能水平和自动化程度越来越高，一家公司的管理、产品研发与销售策略也在发生悄然变化。

这正是「Competing in the Age of AI」一书所探讨的议题，两位作者并没有纯粹探讨技术，而是把当下「人工智能」各项技术的突破做为一个新变量，全面审视不同行业、不同领域公司的组织架构、文化以及战略应对机制。

作为一本商业类图书，这本书的叙述逻辑遵循了很多同类图书的做法，首先提供了一个分析框架，然后通过一系列案例（比如微软公司的成功转型）提炼出一组面向企业管理者的思考要点，非常适合公司管理者快速吸取养分。

这本书的一个亮点是第八章对于人工智能伦理的反思，这不仅是任何一家公司在部署、应用相关技术时需要考虑的问题，也需要整个社会认识到技术高速发展背后的另一面，这是我非常推荐阅读的章节。

2020 年度书单推荐（2）：订阅商业模式、数据预测历史与上一场大流行病 | Deep reading#034

Editor's Note

我们正式步入到 2020 的最后一个月，在这个「辞旧但可能暂时迎不来新」的时间点，「Deep Reading」推出 2020 年度阅读推荐。

这份书单是我从 2020 年读过的 50 多本书里精选出的推荐图书，大致划分为 6 个领域，共 19 本书，所有图书都围绕「Deep Reading」邮件通讯所关注的话题，即「关注技术发展所引发的产业变革与人类进化」，其中的绝大多数图书都是 2020 年出版的新书，并且都可以在亚马逊 Kindle 商店或苹果图书商店买到电子版，价格大多在 10 美元左右。

上周第一期的年度推荐里，首先关注了人工智能领域的三本图书，你可以在[这里](#)查看上一期的内容，本周围绕互联网商业模式与历史两大关键词，推荐七本图书：

- **Subscribed:** Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future - and What to Do About It
- **Lurking:** How a Person Became a User
- **The Great Firewall of China:** How to Build and Control an Alternative Version of the Internet
- **IF Then:** How Simulmatics Corporation Invented the Future
- **The Last Kings of Shanghai:** The Rival Jewish Dynasties That Helped Create Modern China
- **The Great Influenza:** The Story of the Deadliest Pandemic in History
- **Analogia:** The Emergence of Technology Beyond Programmable Control

「More Reading, Less Junk」，欢迎开始本周关于互联网商业模式与历史的深度阅读之旅。

互联网时代的「创新」：订阅、用户

从软件、内容甚至零售百货与打车服务，「订阅」正在成为这个星球上最常见的商业模式，在这本 *Subscribed* ([亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)) 里，作者从两大方面探讨了「订阅」商业模式的现象与本质。

这本书的叙述逻辑是从产业现实出发，首先展现正在发生什么，**然后用 6 个章节详细分析了企业如何应对「订阅」模式带来的产品研发、市场营销变化**，这一部分也是全书的核心内容，如果你对「订阅」商业模式已经有一定了解，可以直接翻看本书后面的 6 个章节即可。

「用户 (User)」或许是互联网时代制造的无数词汇里最重要的一个，这个词定义了互联网使用者与产品之间的特定关系，这也是今年出版的 *Lurking* ([亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)) 所思考的议题。

「Lurking」在互联网语境里就是「潜水」，如果参考 2/8 定律，「潜水」也是绝大多数互联网网民使用互联网的方式。在本书里，作者没有站在为了批评而批评的视角，而是花了非常多的篇幅去回顾诸如搜索、社交、分享等一系列在线行为的演变历史，读完这一系列关于互联网使用者的历史之后，或许你可以理解所谓「User」与「Person」的区别。

数字、模拟以及大数据预测的鼻祖

科技历史学家 George Dyson 一贯以来钟爱宏大的历史背景与琐碎的历史细节，他前几年的《图灵的大教堂》几乎就是一段近现代数学编年史。而在今年的这本 *Analogia* ([亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)) 里，George Dyson 从一个非常小的视角切入，1716 年，德国数学家莱布尼茨向时年 44 岁的俄国沙皇彼得大帝提出三项伟大计划：了解西伯利亚与远东地区、建立俄罗斯科学院、投资「计算机」用于将现实概念映射为数学公式。

如果你觉得这是本书的主题，那么一定会在俄国人获取白令海峡与阿拉斯加的历史、关于树屋和皮划艇设计的细节描述中迷失，在我看来，这本书的**核心主题是探讨人类与自然、机器之间的关系**，作者在前言部分针对人类、自然、机器之间的不同关系，划分出四个阶段，然后将「模拟」与「数字」的思考散落在全书的各个章节，你会在啰嗦冗长的细节里惊叹于作者的深邃思考。

与 *Analogia* 相比，*IF Then* ([亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)) 真是一本非常「传统」的历史图书，没有反复跳转、闪回的时间与冗长的细节，作者把焦点对准了一家已经消失在历史长河的公司 Simulmatics，通过挖掘这家公司当初的「疯狂」之举，勾勒出现代计算机早期时代，一些聪明的科学家们**如何利用计算机理解人类社会**。

我在阅读的过程中常常有一种时空的错乱感，Simulmatics 公司的很多想法、做法与当下中美主要互联网公司并无本质区别，但这可是发生在上世纪 60 年代的故事，晶体管刚刚发明不久，支撑现代计算机快速发展的摩尔定律还未出现，更不要提人工智能算法突破与互联网带来的海量数据，但就是在现在看来无比简陋的情况下，居然也可以发生利用计算机分析数据与预测大选，这真是一件奇妙的事情。

上海、防火长城与现代中国

以「上海+犹太人」为关键词的搜索，往往只能看到二战期间上海如何成为犹太人的避难所，这当然是事实，不过，如果进一步挖掘上海与犹太人的关系，那么今年这本 *The Last Kings of Shanghai* ([亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)) 就试图给出一些新的思考角度。

这本书以全世界最富有的犹太人家族 Sassoon family 如何在上海构建财富帝国为视角，**从另一个维度讲述了一段中国近代史**，自 1840 年上海开埠，这些自印度而来的犹太人，为上海带来的商业与文化的繁荣，也为这座城市 100 年历史变迁做了最好注脚。

值得一提的是，与 Sassoon family 在上海一起打拼的还有嘉道理家族，现在上海知名的育才中学的前身正是嘉道理家族在上海所建的中学。

如果说上海犹太人的故事是一段混杂屈辱与现代化探索的历史片段，那么在 21 世纪的中国，防火长城的存在也是一个极其复杂的产物，这本 *The Great Firewall of China* ([亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)) 相对全面展现了防火长城的功能以及「功绩」。

关于防火长城的讨论，就目前的历史阶段而言，已经很难直接用「对」与「错」去做价值判断，但正如本书副标题所言，「How to Build and Control an Alternative Version of the Internet」，中国之外的其他国家，也正在加快这个进程，围绕数据主权的口号与行动，都在改变着互联网的定义与模样，这可能才是最可怕的事情。

上一场大流行病的教训

如果说加缪的《鼠疫》是在以文学化的方式展示一场瘟疫对于人类内心世界的冲击，那么这本出版于 16 年前的 *The Great Influenza* ([亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)) 则是通过历史白描的手法还原出 1918 年那场大流行病的惨烈现实。

当我在 2 月底开始读这本书的时候，全球的疫情已经进入不可控制的阶段，很多时候，我已经无法分清当下新闻与图书章节之间的区别，就像黑格尔那句被不断滥用的名言一样，从政府到公众，并没有从历史中学到什么。1918 年这场疫情中的信息误导、政治高于生命、无视科学等情节在过去一年屡次上演，而随着疫苗开始在全球接种，这场疫情终将结束，但人类将如何应对下一场疫情呢？

2020 年度书单推荐 (3) : 库克的价值观、FB 内幕、Instagram 的挽歌 | Deep Reading#035

Editor's Note

我们正式步入到 2020 的最后一个月，在这个「辞旧但可能暂时迎不来新」的时间点，「Deep Reading」推出 2020 年度阅读推荐。

这份书单是我从 2020 年读过的 50 多本书里精选出的推荐图书，大致划分为 6 个领域，共 19 本书，所有图书都围绕「Deep Reading」邮件通讯所关注的话题，即「**关注技术发展所引发的产业变革与人类进化**」，其中的绝大多数图书都是 2020 年出版的新书，并且都可以在亚马逊 Kindle 商店或苹果图书商店买到电子版，价格大多在 10 美元左右。

过去两周，我先后推荐了三本人工智能的图书、两本互联网商业模式相关图书以及五本历史读物，如果你还没有来得及查看，可以点击下面的链接查看这两期内容：

- [2020 年度书单推荐 \(1\) : 人工智能的共识、迷信以及对公司管理者的启示 | Deep Reading#033](#)
- [2020 年度书单推荐 \(2\) : 订阅商业模式、数据预测历史与上一场大流行病 | Deep reading#034](#)

本期，我将通过人物与公司视角推荐五本图书：

- **Tim Cook**: The Genius Who Took Apple to the Next Level
- **Wenger**: My Life and Lessons in Red and White
- **Facebook**: The Inside Story
- **Always Day One**: How the Tech Titans Plan to Stay on Top Forever
- **No Filter**: The Inside Story of Instagram

「More Reading, Less Junk」，欢迎开始本周的深度阅读之旅。

库克传：价值观驱动的乔布斯接班人

过去十年这个星球上最引人瞩目的公司高管莫过于苹果 CEO 蒂姆·库克，关于苹果公司的所有赞誉与批评，都会落在这位 CEO 身上，但外界对于这位乔布斯钦定「接班人」的了解，往往被各种琐碎的细节与碎片化的报道所笼罩。

这恰恰是这本 2019 年出版的 *Tim Cook* ([亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)) 所体现的价值。

这本书并不是库克本人或苹果官方授权的传记，书里也没有任何来自库克本人或苹果高管的直接访谈内容，作者根据已知的公开报道进行了整理与汇总，虽然没有什么独家内容，但至少符合事实。而内

容框架上看，这本书还是遵循了传记图书的风格，作者梳理了一条相对完整的时间线，展现出库克的职业发展路线。

事实上，相对于库克在苹果公司所做的事情，这本书最值得阅读的部分还是库克早期的工作经历，这是库克工作风格、职业价值观形成的时期，也为其后库克塑造苹果公司价值观做了注解，特别他对公司员工多样性以及环保不遗余力的追求，还在深刻影响着苹果公司。

温格回忆录：足球早期的快乐一去不复返

你很难想象一个足球教练的回忆录可以和一些科技类图书放在一起，但在我看来，温格这本 *My Life and Lessons in Red & White* ([亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)) 出现在这个榜单并不违和。

这本书的内核是在探讨足球这项运动如何从简单且快乐一步步变成复杂且机械，撇开所谓的「金元足球」，温格在过去三十年的执教历程，也是足球大踏步成为一项「科学化」运动的三十年。

我非常喜欢温格对于自己童年的描述，他出生在法国阿尔萨斯的一个小村庄，这里的居民淳朴简单，一如当时的足球，温格为农村队踢球，然后一步步进入职业队（斯特拉斯堡），并在随后成为一名「走南闯北」的教练。

不过必须要承认，这本书里的很大一部分描述都无法满足外界对于温格的好奇，比如他如何看待「金元足球」，他与其他知名教练（如穆里尼奥）或「叛逃」球员的关系等等，这些内容几乎没有或者仅仅使用了官方的表达，考虑到温格目前还在为国际足联工作，或许等他真正退休了，这位儒雅的「教授」，还会写一本真正的回忆录。

Facebook 的内幕故事

关于 Facebook 的话题总是有非常多的切入角度，在硅谷资深记者 Steven Levy 看来，挖掘其创始人马克·扎克伯格的个人思考演变，特别是他早期所做的一系列公司决策，或许是一个快捷方式。

这也构成了 *Facebook: the inside story* ([亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)) 的主体架构，Levy 以调查记者的身份，获得了大量独家资料，也能够采访到扎克伯格以及众多 FB 高管，试图还原出早期 Facebook 的诸多产品思考与决策，如何为 2016 年以后的一系列问题埋下伏笔。

贯穿这本书的一个细节是扎克伯格 2006 年的一个手写笔记本，这一年年对扎克伯格以及 Facebook 来说异常重要，他们发布了 News Feed 和 Open Reg（开放注册），从产品设计到用户规模都有了一次巨大跳跃，扎克伯格在其笔记本里记录了自己对于这些产品的思考，此时的扎克伯格还在准备「作为平台的 Facebook 的模样」。

Day One：硅谷偏执狂的生存法则

「Day One」是一个源自亚马逊公司内部的说法，旨在强调无论公司如何强大，都要保持处于创业阶段（创业第一天）的心态和工作方式，亚马逊还将其位于西雅图的一栋办公楼命名为「Day One」。

而在这本 *Always Day One: How the Tech Titans Plan to Stay on Top Forever* ([亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)) 里，作者把视线放在了五家当下最具话题的公司身上，通过挖掘 Alphabet (Google)、亚马逊、Facebook、苹果以及微软的公司文化，意图将其归结为「Day One」理论。当然，上述五家公司的做法并不完全一样，比如亚马逊鼓励内部创新，Google 则是强调内部协同，FB 关注内部反馈。而且更重要的是，作者在大篇幅展现五家公司的内部激励、增长方法之后，还引入了「黑镜」的部分场景，去进一步探讨公司创新与技术乌托邦之间的关系，结论相对乐观。

没有「滤镜」的 Instagram

前几年关于 Instagram 的报道往往会聚焦在该公司 2012 年被天价收购，一家创立不足两年、只有 13 名员工的公司的价格高达 10 亿美元，这是无论哪一个商学院都无法推演出的商业行为，但这笔交易就这样发生了，而且 Instagram 也很好整合到了 Facebook 的体系里，成为新的赚钱渠道。

正因为此，Bloomberg 记者 Sarah Frier 的这本名为 *No Filter* ([亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)) 的新书显得非常合时宜，她要去掉围绕在 Instagram 身上的「滤镜」，还原出一个关于创业、收购与不同理念冲突的真实故事。

我在读这本书过程中，脑海里不断闪出一个词：挽歌。从时间上看，Instagram 创立于 2010 年，彼时，移动互联网的大幕徐徐拉开，从开放的投资人到天真的创业者，「改变世界」的梦想还未破灭。而在 Instagram 早期的故事里，作者 Sarah Frier 展现出非常出色的历史场景调度能力，像极了一部历史电影，两位 Instagram 创始人贯穿起了 Facebook、Twitter、风险投资机构里的上百个人物，这是属于 2010 年代初期的精彩故事。

随着 Instagram 被 Facebook 收购，Sarah Frier 继续挖掘其如何被 Facebook 所改变与所重塑的细节，这是其他场合很少能看到的内容。读到最后，我发现自己已经很难判断扎克伯格对于这个产品的改造是否成功，一方面，Instagram 成为 FB 的赚钱利器，仅在 2019 年就贡献了 1/4 的营收，但另一方面，扎克伯格的野心和做法，彻底改变了这个产品的初心，也终结了一个开放、天真的创业时代。

2020 年度书单推荐 (4)：论文与生活指南、不要读新闻、笔记方法论、数字世界的极简主义 | Deep Reading#036

Editor's Note

写在前面：下周即将迎来新年假期，「Deep Reading」会员计划也将暂停更新一周，感谢各位订阅读者的支持与陪伴，祝大家新年快乐，我们 2021 年再见。

我们正式步入到 2020 的最后一个月，在这个「辞旧但可能暂时迎不来新」的时间点，「Deep Reading」推出 2020 年度阅读推荐。

这份书单是我从 2020 年读过的 50 多本书里精选出的推荐图书，大致划分为 6 个领域，共 19 本书，所有图书都围绕「Deep Reading」邮件通讯所关注的话题，即「**关注技术发展所引发的产业变革与人类进化**」，其中的绝大多数图书都是 2020 年出版的新书，并且都可以在亚马逊 Kindle 商店或苹果图书商店买到电子版，价格大多在 10 美元左右。

过去三周，我先后推荐了三本人工智能的图书、两本互联网商业模式相关图书、五本历史读物以及五本人物历史类图书，如果你还没有来得及查看，可以点击下面的链接查看这三期内容：

- [2020 年度书单推荐（1）：人工智能的共识、迷信以及对公司管理者的启示 | Deep Reading#033](#)
- [2020 年度书单推荐（2）：订阅商业模式、数据预测历史与上一场大流行病 | Deep reading#034](#)
- [2020 年度书单推荐（3）：库克的价值观、FB 内幕、Instagram 的挽歌 | Deep Reading#035](#)

作为今年最后一期「Deep Reading」，我会从个人生产力的视角推荐四本图书：

- **How to Write a Thesis**
- **Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World**
- **Stop Reading the News: A Manifesto for a Happier, Calmer and Wiser Life**
- **How to Take Smart Notes: One Simple Technique to Boost Writing, Learning and Thinking**

「More Reading, Less Junk」，欢迎进入 2020 年的最后一次深度阅读之旅。

从论文指南到生活指南

作为文字工作者，我的很大一部分工作成果会以文章的形式呈现，如何建立起高效且可执行的内容输出方法论，显得极其重要，这也是我今年反复阅读翁贝托·埃科的 *How-Write-Thesis*（[亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)）原因所在。

这本书所面向群体，原本是上世纪 70 年代意大利大学扩招之后不知如何写论文的大学生，但很多写作方面的建议对于各个年龄段都有实战意义，比如作者不断强调，论文是为了证明你的假设，而不是要展示知识的渊博，再比如，谈到如何获取写作资料的时候，埃科引导读者思考「一手资料」与「二手资料」的区别，并通过非常多的例子予以说明。

这本小册子首次出版于 1977 年，原文为意大利语，我选择的这一版是 MIT 出版社的英译本，在这本很短但几乎不过时的小册子里，埃科已经展现出了一个完整的信息获取、整理与创造的全流程，也难怪《[纽约客](#)》会如此评价这本书：这本写作指南也是生活指南。

拒绝「新闻」的诱惑

过去的 2010 年代，移动互联网与社交媒体的结合，塑造了一幅全球范围内的新闻消费新场景，从早起到睡下，你可以随时随地获取来自这个星球任意一个地方的新闻，但当你读完这些新闻之后，是否意味着可以过上更好的生活？或者换一个角度：如果你不读这些新闻，是否会让你不开心？

在这本 *Stop Reading the News* ([Play 图书商店](#)) 里，作者以自己的亲身经历直截了当地告诉读者：**不要再读新闻了，它们没有意义。**

这本书「控诉」了新闻对于人类生活、工作的负面影响，其中既涉及到新闻行业的特点，也加入了一些对新闻行业如何影响社会、政治以及人类大脑的研究和思考。

但很显然，新闻还在持续发展，更便捷的生产方式、更多的传播渠道以及更懂用户的算法，所有这些新技术都将为新闻发展提供新的方向。在这样的背景下，作者在本书最后的建议——更像是一场激昂演讲结束时的嘶哑呼喊——显得非常无力。

本书另一个遗憾的地方在于，作者的「新闻」默认为传统媒体生产的文字或视频，但在当下的全球媒体环境里，社交媒体上海量的 UGC (User-generated Content) 内容以及诸如 Youtube、哔哩哔哩平台的 PGC (Professionally-generated Content) 内容，形成了另一种「新闻」，更重要的一点，在算法加持下，图像、长短视频的新闻消费，又带来一系列新的问题，本书对这些新新闻的议题都没有进行深入探讨。

笔记方法论的流行

在个人数字生产力工具领域，有两类工具最受「Productivity Porn」青睐，一个是项目/任务管理，另一个是笔记管理。前者由 David Allen 的那本 *Getting Things Done* 所引领，形成了一系列由方法论、工具以及社群组成的不同阵营。后者则长时间里没有一个堪比 *Getting Things Done* 的理论框架，更多的时候，都是笔记工具公司们，比如 Evernote 等公司通过产品功能的宣传，影响用户对于笔记工具使用的思考和探索。

但在 2020 年，随着 Roam Research 的走红，这本旧书 *How to Take Smart Notes* ([亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)) 也从小众视野进入到主流，进一步引发全球「Note-taking Porn」的讨论，从文章到视频、博客，不胜枚举。

在这本出版于 2017 年的图书里，作者介绍了一个名为「Zettelkasten」（这是一个德语，意为「笔记盒」）的笔记方法，这个方法由德国知名社会学家 Niklas Luhmann 所创造，利用这套方法，Niklas Luhmann 完成了社会学历史上一系列重要著作。

事实上，「Zettelkasten」方法论几年前就已经有了大量追随者，而 2020 年的流行既有诸如 Roam Reserch 产品走红的影响，也是当下互联网步入信息丰盈时代后，用户对笔记工具的需求发生了本质变化，10 年前的 Evernote 让收集变成笔记工具的标准功能，引领随后几年全球主要笔记工具的发展，如今，用户需要更高效的笔记处理流程，以帮助自己不陷入信息漩涡。

不过坦率来说，「Zettelkasten」以及这本书谈到的一系列流程，其面对的群体相对特殊，你需要在不断的笔记生产、整理与输出（比如写博客）中形成闭环，这就极大限制了适用范围，毕竟不是所有人都可以而且需要输出。另外值得一提的是，这个方法并非针对某个特定应用，读者还需要在不同笔记应用里探索是否可以实践，这无形中也增加了读者使用该方法的门槛。

数字世界的极简主义

人类从物质世界丰盈到数字世界丰盈不过几十年的时间，如果极简生活方式可以成为物理世界的潮流，那么极简主义能否出现在数字世界呢？写过畅销书《深度工作》（*Deep Work*）的 Cal Newport 给出了肯定的答案。

他在这本 *Digital Minimalism*（[亚马逊 Kindle 商店](#)、[苹果图书商店](#)）的开篇，就提出一个「灵魂命题」：我们一贯以来所认为的互联网可以提高生活质量，这个认知是不是从根本上就是错误的？沿着这个思路，作者将物理世界中的极简主义纳入到互联网的数字世界，与之前的《深度工作》类似，Cal Newport 可谓深谙畅销书读者们的阅读喜好，他把枯燥的哲学理论讲解纳入到一些实战案例里，并且还提供了多个「测试」项目，帮助读者进一步理解各个章节的内容。

像极了围绕数字生活的各种畅销书，*Digital Minimalism* 的阅读体验会有一种「文学爽文」的感觉，但我个人建议这一类图书还是少读为宜，在建立了一个基本认知框架后，可以把更多的时间留给思考，比如思考如何优化自己的数字生活与工作方式，从而让自己更幸福。

尾巴

至此，我用四期内容展示了「Deep Reading」的年度阅读推荐，很多书并不是 2020 年的新书，但都是我在 2020 年阅读并筛选出来的读物，在这个充满各种不确定性的 2020 年，这些图书从不同角度切入，或是探索技术之于社会与个体的影响，或是历史视角里的人与工具进化，或是技术公司与技术人的内心独白，共同构成了一个丰富多彩的阅读清单。

2020 即将在下周结束，再见 2020。