

“果壳”姬十三：除了“破壳”，再无兴趣

■ 王晓磊 周劼人

如果说到“科普”，姬十三有可能是你最先想到的名字；但若说到“教育”，他在你印象中恐怕排在 500 名之外了。现在，姬十三和果壳 MOOC 学院正试图颠覆这一排名。

不断“破壳”的人

姬十三的外貌，和你想象中的年轻互联网创业者的标准形象一模一样，连那幅黑框眼镜，都那么符合你的预期。走在科学与文艺混搭风的果壳工作区里，他不大像一名 CEO 在巡视领地，目光有些随意而飘忽，脑子里总像在想事情。员工们不时围上来，“十三，你看我们做的东西怎么样？”姬十三便接过来看：“哇，真好！”从他平静得几乎没内容的表情里，你很难看出来，就在一年前，他刚刚作出了一次关键的战略选择。那时，他已经因为“科学松鼠会”和“果壳网”为公众所认识。作为一家泛科学社区，果壳网已有约 170 万名注册用户，日均浏览量 375 万次，被称为是业内“文艺”“清新”的标杆。人们总觉得科学很严肃、科普文章大多枯燥无趣，而姬十三成功地“破壳”了。不少网民对果壳的“科学有意思”耳熟能详，并把拥有果粉身份当成是“爱科学，不犯二”的象征。但是姬十三和果壳总被“不挣钱”“商业模式不明晰”的讨论包围。人们担心，科学诚然“有意思”，但是毕竟太浩瀚，找不到栖身



岛屿的创业者终将溺亡。

果壳要再次破壳。它必须下沉到具体的行业。姬十三作出了自己的选择——MOOC，意思是“大规模在线开放课程”，又称“慕课”。

MOOC 一般是由世界名校开的网络课，老师专门为在线学生录制。它有固定的开课时间，有作业，有考试，考试通过后会授予证书。

“我想让更多在线留学生不用‘肉身翻墙’。”姬十三说，“我没有留过学。这算是一种补偿吧。”

挑战习惯的人

作出选择之后，姬十三的最大对手，是人们的习惯。

在国内，绝大多数人会认为，教育是校园里的事情，是只属于年轻人的奢侈品。他们习惯于觉得自己年龄大了，或是基础太差，余生已和教育无缘。

姬十三则认为，在表面上对教育疏离、敬而远之的态度背后，潜藏着尚未被开掘的巨大热情。他要发掘这座“火山”。

“全球学 MOOC 的人约 1000 万，中国只占 8%。但考虑到这 80 万的人群都是过去两年培育起来的，数量并不小。”姬十三接受记者专访时说，教育将成为人们终生的习惯。自己要做的不是成人教育，而是终生教育。

他从自己擅长的领域着手——做社区。果壳 MOOC 学院不生产内容，不找老师录制课程，而是打造一个大大的社区，集纳国内外的课程，让学生在线选课、交流，使他们获得更好的学习感受。

作为神经生物学博士的姬十三，在讲商业问题时喜欢拿学校打比方：“现在国内外有约 1000 个 MOOC，它们就像大学里的一座座教学楼，里面有老师讲课。但一所完整的大学不能只有教学楼，还要有宿舍、图书馆、礼堂。我们打算做的就是宿舍、图书馆等等。”

记者在果壳 MOOC 学院看到，这里集纳了 11 个语种的近千门课程，从台湾大学的《工程图学》到麻省理工学院的《固态化学导论》，几乎无所不包。一些特殊的服务板块被设计出来，如“推荐”“达人”“讨论”等，尽量让每一个在线留学者不是孤零零的个人。有了“慕课”，果壳如何了？

在姬十三看来，两者并不矛盾，果壳网

我的存在是要让学习的过程变得更好

记者：你将怎样改变许多人没有终生学习和在线学习的习惯？

姬十三：需要我们努力培育。淘宝花了很长时间，才教育国人养成了使用电子商务的习惯，而我们逐渐习惯互联网教育，也是这么多年许多企业培育的成果。互联网可以重构医疗、重构商业、重构教育，当然需要时间，需要一批批人前赴后继，甚至死掉若干企业。在教育领域，这个进程刚刚开始，我们需要努力。

记者：担心国内其他互联网企业也看上 MOOC 吗？

姬十三：我并不担心。教育是一个比较特殊的行业，你看不到哪个在线教育机构占份额特别大，很少有哪家上市的在线教育公司能独占市场。况且我们的果壳 MOOC 学院的定位是不一样的，只要能够把服务做到极致，用户就会坚持信任我们。

记者：MOOC 和果壳有什么区别？算

的人气，正是他信心的来源之一。据了解，目前 MOOC 学院有 70% 的用户来自于果壳。

回避“大词”的人

MOOC 学院的盈利模式，是姬十三常常被问到的话题。

十年前，他的身份还是个科普作家，写得不爽时随时可以关掉专栏。而今天，他作为创业者，要为投资者和 100 多名员工负责。

每天中午，在一声“开饭”了之后，果壳的员工就会呼啸着冲到用餐区吃饭，碗筷叮当响。明天的饭在哪里？姬十三必须考虑。

他已有盈利模式上的打算，但目前还不准备把用于说服投资者的东西公之于众。“我目前不缺钱也不缺人，最关心的是做好产品和服务。”

他表示，今后商业模式的可能性会有很多。“我们合作的一些境外公司进行课程证书收费，例如每门课程的证书收费 40 美元，这些 MOOC 学院可以借鉴；又例如增值服务收费，对于一万人的大班免费，对于 200 人的小班则收费。也许我们会有一些需要挣钱的课程，也有不挣钱的、塑造品牌的课程。”

描述未来时，姬十三会极力回避一些“大词”，比如“颠覆”“创造性”“教育模式”等等，而喜欢用“改变”“改良”等词汇。在遇到“大词”时，他便会说：“这不是我们一家小企业可以做到的”，然后看着你笑笑。

记者询问他的兴趣爱好时，本以为会得到吃辣、吃鱼之类的回答。然而他的答案很励志：“个人兴趣？我现在压力很大，只想把服务做到极致。我没有时间玩兴趣。”

是另起炉灶吗？

姬十三：果壳是一个泛科学社区，人们可每天花几分钟了解一些有趣的科学知识，而 MOOC 是系统的在线学习。两者的层次不同，但重合度是很高的。MOOC 学院现在有几十万注册用户，其中约 70% 来自于果壳。

记者：从科学松鼠会到 MOOC 学院，你遇到的最大困难是什么？

姬十三：缺乏经验是最大的困难。过去我是一个学神经生物学的，逐渐变成科普作家，继而变成一个俱乐部的召集人，再成为一个创业者，每个转型的过程都会逼迫你学习许多新的知识。我就面临过不懂怎么交税、怎么招人、怎么租房子……好在公司逐渐拉扯到 100 多人，我一步步走来，感觉还算连贯。这中间，我不断发现了有机会服务更多人的事情。

成都市级有关部门、成都中心城区党委及政府主要负责人进行了深入交流。

城市经济发展调研组认为，成都中心城区虽然属于“旧城区”范畴，但仍是“发展中的城市”，提质升位空间很大。建议成都市在推进新区开发的同时，特别重视旧城改造和旧城区的经济发展，在基础设施建设、产业结构调整、公共服务水平、环境治理能力等方面努力提升位位，加快把成都建成现代化国际化大都市。

葛红林和与会人员一起进行了热烈讨论，向各位专家学者积极建言献策表示衷心感谢，希望继续关心和支持成都发展。强调成都市及其中心城区，要切实按照省委、省政府对成都城市建设管理提出的“五个转型升级”要求，进一步减政放权，在体制机制方面加大创新力度，加快解决当前制约发展的困难和问题，努力营造良好发展环境。

参加座谈会的人员还有：成都市政府规划、国土、建委、财政、商务等部门主要负责人，成都中心城区党委、政府主要负责人，四川省社科院城市经济发展调研组成员黄进、李后卿、彭剑、林彬等 50 多人。（彭剑）

样充满想象空间。

与 BAT 竞逐

在艾媒咨询 CEO 张毅看来，未来十年，移动终端的导航将成为导航领域最强的爆点，小米手机有出货量、市场美誉度的基础，O2O 的布局是双方合作绕不开的话题。

而作为 O2O 战略入口之一，小米与 BAT（百度、阿里、腾讯）三巨头在这一领域短兵相接。

其中，公开资料显示，百度此前战略入股了长地万方公司，凭借搜索强大的流量和优势，百度地图在手机地图客户端累计用户市场占比达 54.26%。累计用户超过 2 亿。

投身阿里系的“新高德”，按照计划，未来将专注用户需求，专注做最好的地图导航产品，专注地图导航产品的技术研发，未来三年



李嘉诚：醉心创意科技 投资奇葩公司

■ 林曦 赵松林

千万别以为李嘉诚近期只是抛售地产，其实这位长期雄霸亚洲首富的李巨人还在布局各种新奇的投资。日前，李嘉诚亮相上海，为自己投资的七种高科技产品站台。在亚洲首富、电信之王、地产大亨等名头外，这个年逾八旬的“老顽童”居然还是一个热衷于创意科技的投资者。

布局科技押宝以色列

早在 10 年前，李嘉诚就把目光投向科技领域。2007 年，社交媒体网络刚刚兴起，但有两笔投资对 Facebook 的估值达到 150 亿美元，一笔来自微软，另一笔就来自李嘉诚。这也是继 Skype 后，李嘉诚最为人们熟知的投资之一。据说，李嘉诚只用了 5 分钟就作出这一决定。

2009 年，他投资了加拿大电子书 Kobo，它是亚马逊在电子书市场上最大的对手，拥有上百万的用户。2012 年，他又与 KPCB 共同出资 1200 万美元投资情绪识别公司 Affective。这是一个基于云端的面部情绪识别解析服务公司，通过网络摄像头捕捉识别人们的面部动作，比如皱眉、挑眉、傻笑、微笑，来判断人们的情绪。

在投资的过程中，李嘉诚往往以旗下风投业务维港投资（Horizons Venture，简称 HV）的名义入场。近 5 年时间，这家在中国鲜为人知的投资公司利用遍布全世界的资源发掘项目，其中以色列项目占了近一半。知情人士指出，HV 将绝大多数精力放在以色列，不光不看大陆的项目，甚至连硅谷的都很少参与。

从 2011 年开始发力，HV 已经披露的以色列项目有：视频软件开发应用 Magisto，众包导航应用 Waze，数据流量压缩应用 Onavo，移动搜索 Everything.me 和网页文字生成在线视频应用 Wibbitz。现在，李嘉诚已经被以色列创业者奉为神级的创投教父。

主攻“胃里的一切”

除了互联网科技，李嘉诚还对食品领域颇感兴趣，近年来通过 HV 对多家食品初创企业进行了投资。

今年 6 月，李嘉诚投资 1.8 亿港元的人造蛋黄酱在香港发售，8 盎司装售 19.5 港元。该产品由 Hampton Creek Foods 开发，使用豌豆、高粱、葵花籽等混合调配，口感近似豆腐。据了解，人造蛋产品成本更低，且不含胆固醇。

该食品公司首席执行官兼创始人乔希·蒂特里克是素食主义者，曾宣称要“把动物从食品生产过程中解放出来”。在维港投资的主持下，李嘉诚观看了乔希烹饪人造蛋的过程，并饶有兴致地挥动了几下锅铲。

除了人造蛋产品，维港投资还向 Modern Meadow 完成了 1000 万美元的 A 轮融资用于研发培植细胞、制造皮革等技术。这家位于纽约布鲁克林的初创公司已宣布能在实验室的容器里通过生物制造工程和 3D 打印技术来培育牛肉和牛皮。公司发言人表示，现阶段重点在人造皮革上，以满足全球不断增长的皮革需求；未来将会推出“人造肉”，预计在原型阶段能够打印出 2cmx1cmx0.5mm 的肉片。

维港投资负责人周凯旋直言，投资并非“街市买菜”，更希望透过投资解决人类粮食短缺的问题。她强调，投资方向不会一成不变，“胃部内各种一切，我们（维港投资）也有兴趣”。

无商业化目标。

“现在在做产品梦寐以求的状态，只考虑花钱，只考虑用户，不考虑挣钱。私有化之后，现在高德互联网业务团队变得比以前轻松了。”俞永福这样告诉记者。

而腾讯在投资科菱酷睿和四维图新后，希望实现“弯道超车”。继入股四维图新后，腾讯与其的合作首次落地便瞄准车联网领域，联合推出了车联网解决方案“趣驾 WeDrive”。值得注意的是，在汽车导航等领域的应用原来正是阿里系的高德、百度和凯立德的优势，腾讯特意借重微信，以提高对汽车用户的绑定能力。

而在手机地图逐步从过去单一的查询工具升级为移动互联网的重要入口之一的趋势下，有业内人士分析：未来手机地图导航的竞争，不单纯是技术、数据层面的竞争，更是开放平台和生态链的较量。

四川省社科院党委书记李后强教授参加“成都市中心城区提质升位座谈会”



葛红林(左) 李后强(右)

包揽凯立德定增 小米杀入移动地图

■ 刘佳

在 BAT 之后，移动地图领域又迎来了一个重量级玩家——小米。

根据凯立德发布登陆股转系统后的首次定增方案，小米科技旗下的两家投资公司天津金星投资公司及其全资子公司天津顺米投资包揽了全部 700 万股约 8400 万元的认购。

其中，天津金星投资有限公司拟认购 467 万股股份；天津金星投资有限公司的全资子公司天津顺米投资有限公司拟认购 233 万股股份。两家公司法人代表是小米科技创始人雷军。从投资凯立德，到顺为基金此前投资积木盒子进军 P2P、北京瓦力文化传播有限公司投资华策影视、以及 2500 万美元入股 iHealht

进军移动医疗，小米的投资逻辑似乎印证了小米科技创始人、董事长兼 CEO 雷军在 2014 年 1 月在公开场合的说法：“未来 5 年内投资约 50 家类似于小米的公司。”

互联网“改造”传统导航

公开信息显示，凯立德是以车载导航为核心的汽车消费电子软硬件产品及车联网服务的提供商，拥有导航电子地图甲级测绘资质、互联网地图服务资质，收入来源主要是是产品销售与服务收费。

2014 年上半年，凯立德实现营业收入 9317 万元，同比增长 20%；实现净利润 2509 万元，较上年同期增长 34%。

凯立德表示，本次股票发行的目的系为引进战略投资者，为公司全面推进车联网业务、以及未来大规模拓展移动互联网业务做好资金和资源方面的准备。

事实上，此前的凯立德偏向于传统导航业务，在竞争对手高德、四维图新等先后找到互联网合作伙伴后之后，在互联网的冲击下，凯立德考虑如何向互联网公司迭代，擅长“互联网思维”的小米无疑是互补的合作伙伴。

而在小米硬件庞大销量的带动下，也有助于缩短凯立德获取新用户和加速布局移动终端的时间。

外界预计，最基础的一种合作模式是，小米手机预装凯立德导航 APP 的形式进行合作。此外，二者结合起来，在车联网领域也同