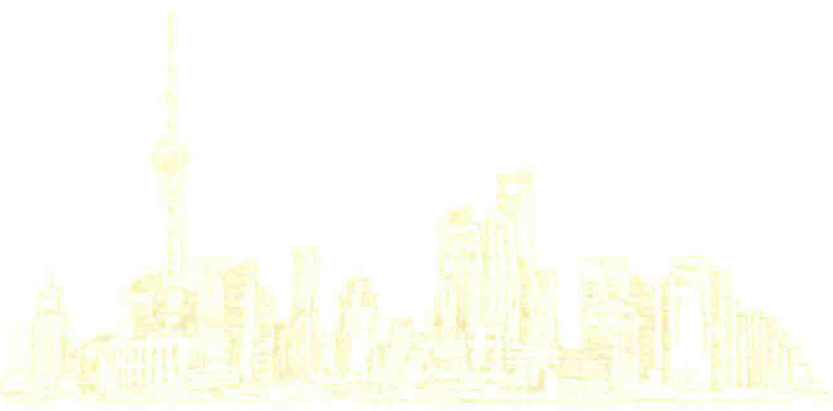




上海市欧美同学会 系列丛书

体验创业II

武平 应钢星 侯小倩 编



创新创业，历经磨难，方能涅槃。

每一个伟大的创业时代，都会产生一批时代的弄潮儿

每一次时代的进步，都源于一批时代骄子的推动

每一个时代的关键时刻，都会有一批栋梁人才顶天立地

30余位业界精英，翘楚心经，倾囊相授，十年磨剑，耀世再现。

《体验创业II》群贤毕至，诚挚奉献！

中国出版集团
东方出版中心

体验创业II

武平 应钢星 侯小倩 编



创新创业，历经磨难，方能涅槃。



中国出版集团
东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

体验创业. 2 / 武平, 应钢星, 侯小倩编. -- 上海 :
东方出版中心, 2015. 11

ISBN 978-7-5473-0880-6

I. ①体… II. ①武… ②应… ③侯… III. ①私营企业—企业管理—通俗读物 IV. ①F276.5-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第263151号

责任编辑 唐丽芳

装帧设计 杨晓雯 汤 梅

美术编辑 汤 梅

体验创业 II

出版发行: 东方出版中心

地 址: 上海市仙霞路345号

电 话: 62417400

邮政编码: 200336

经 销: 全国新华书店

印 刷: 上海安全印务有限公司

开 本: 710×1000毫米 1/16

字 数: 180千字

印 张: 18.75

版 次: 2015年11月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-5473-0880-6

定 价: 68.00元

版权所有, 侵权必究

PROLOG

序言

海归创业人 赤子报国心，满满神州情

海外归国人员，是过去一百多年民族复兴道路上的一支耀眼的主力军。无论是辛亥革命，还是中国共产党的成立；无论是第一条铁路，还是第一座现代桥梁；无论是第一颗原子弹，还是第一个人造卫星；无论是第一例心脏手术，还是第一块钢铁成就；无论是第一片集成电路，还是第一台电子计算机，海外归国人员，无不是站在时代潮流的最前列，用自己的赤子报国心，满满神州情，为祖国挥洒满腔热血，无怨无悔地努力奉献。

上海，是一座神奇的城市，祖国大地上的闪亮的明珠。改革开放以来，海外归国人员，一直对这个城市有着执着的偏爱。在特定的年份，上海曾是海归落地人数最多的地方。在过去的十几年间，许多海归创业者选择了在上海创业，创造了众多灿烂的业绩，谱写了可歌可泣的故事。这些故事和成就，不仅改变着上海这座城市，也在改变着中国，改变着世界。

本书是《体验创业》（上海欧美同学会编，上海教育出版社2007年版）一书的全新续集。自《体验创业》出版后八余年来，海归创新创业，如火如荼，更涌现了积极崭新的面貌，形成了新局面新业态。80、90新海归登上创新创业的历史舞台，中老海归在创新驱动发展、经济转型升级中扮演着各自不同的角色。在此期间他们又有很多“新的体验”。他们在各自不同的创新创业领域，用自己的思想、行动和实践，用自己的语言、感悟和体验，创造并谱写着一个个创业路上的奇迹和动

人故事，他们中有：半导体加工公司中芯国际、新药开发外包企业药明康德、网络旅游公司携程、通讯芯片设计公司展讯通信、微创医疗器械的微创医疗、卫星视频通信芯片澜起科技、射频与基带芯片锐迪科、视频网站土豆网等等。海外归国学子也给上海带进来国外最先进的以风险基金投资为主体的机构、如：红杉资本、纪源资本、启明创投、软银中国、武岳峰资本、今日资本、凯鹏华盈等，大力提升了高新科技的创业投资环境，以资本的力量助推了创新创业和科技的发展。海外归国学子也推动了产业结构的巨大和创新变革，如中微半导体、联影医疗、新傲科技、博通集成电路、格科微电子、一号店、PPTV、大飞机项目、生命科学、基因检测等等。

创业者大抵是一群具有特殊素质的人，或者有独特的眼界，或者有独特的人格，或者有独特的煽动力和魅力，或者有超乎寻常人的毅力与坚持……上海的海归创业者有好几千人，我们只能选取部分有代表性的创业者编入本书，目的在于推崇创业精神，展示不惧艰辛，给社会带来正能量的海外归国创业者的风采。在这样的背景下，我们编写了这部《体验创业Ⅱ》，以资弘扬创业精神，推动创业气氛，激励年轻一代更好投身创新创业。

上海正在打造具有全球影响力的科技创新中心。其中，创新创业人才的集聚是第一位的，而激励更多创新创业人才回归祖国，投身创新创业至关重要。人才结构决定了产业高度与产业结构，也决定了创新的水平。上海未来的发展与海归人才聚集息息相关。

每一个伟大的时代，都会产生一批时代的弄潮儿；每一次时代的进步，都源于一批时代娇子的推动；每一个时代的关键时刻，都会有一批栋梁人才顶天立地。让我们相聚上海。让我们继续携手前行！

愿《体验创业Ⅱ》一书能为年轻的创业者们提供创业路上的启示，为您投入实现中华民族伟大复兴之梦感悟创业，思想创业，行动创业，为伟大的时代，为我们祖国繁荣富强而努力奋斗！

武 平

2015年11月于上海

CONTENTS

目录

- 武平·序言 海归创业人 赤子报国心，满满神州情 // 001
- 常兆华·浅谈海归高科技企业的多元化和国际化 // 001
- 陈必寿·创业是一场人生修行 // 015
- 程 东·创业积累财富 公益提升价值 // 024
- 戴为东·一样的创业，不一样的体验 // 032
- 蒋英华·一个女CEO的自我修炼 // 041
- 李 革·不忘初心，方得始终 // 047
- 刘道志·教授、上市公司高管、投资人——我走过的岁月 // 054
- 刘 毅·领略人生宽度 // 060
- 陆 豪·成功的人并不总是离经叛道 离经叛道的人往往能够成功 // 068
- 倪海郡·时间，请倪慢下来 // 075
- 沈南鹏·做创业者后面的创业者 // 083
- 宋安澜·从教书匠到风险投资人 // 088
- 陶 闯·一个跨界创业者与互联网的情缘 // 096
- 王 闽·跑得越远，离自己越近 // 105
- 王 影·用情怀来创业 // 114
- 王 喆·成功，往往就在比别人多一秒的坚持 // 122

魏正康·创业18年 // 132

武平·归来的天空 // 144

熊健·奏响生命的乐章 // 159

徐雯·在智慧教育软件产业中寻找人生辅助线 // 168

许久·用全球化的眼光为高端宠物食品注入中国基因 // 175

杨扬·冰心飞扬 // 183

叶锋·创新创业正当时 // 191

尹志尧·创业时，要问自己七个问题 // 198

应钢星·失落的梦想 拾起的情怀 // 211

于刚·激情创业 // 225

于小央·打造HaFaLa汉文化产业王国 // 235

俞昌·人生能有几回搏 向天再借五百年 // 250

袁岳·创业三部曲 // 259

张鹏飞·我的创业之路 // 266

周敏·缘于情怀归于生活 // 278

应钢星·后记 // 286



浅谈海归高科技企业的 多元化和国际化

——从『海归』到『归海』
创业之路的经验分享



文 / 常兆华

高科技实体公司的创业往往是靠“锱铢必较”起家，其一波三折的艰辛程度超乎寻常人想象，能挺过九死一生的初创期幸运活下来并且还有余勇继续活下去实属不易。一个务实的海归创业者在将其所学回馈于社会的同时，尚能兼顾到家庭、朋友和员工等身边人的生计并使其免于生活上的窘境，做到“发乎情，止乎理”和“小富即安”已很值得全社会尊重和称道；事实上这也是世界上绝大多数中小微企业的合理归宿。然而，如果一个海归企业的存在满足了社会某方面的迫切需求，而且家底殷实，有做大做强的天时、地利、人和等条件，那么通过快速发展将企业不失时机地提高到一定的当量和能级，应该是海归创业者责无旁贷的使命。

海归高科技企业的开创虽然往往始于技术和技术的持续创新，但最

终决定企业走向和命运的却是管理和管理的不断创新。企业的快速发展得益于多种要素的耦合与机遇，而在合适时机实现企业的多元化和国际化经营从而化解单一产品和单一市场经营的风险是“海归”高科技企业绕不过去的两个坎，也是企业做实、做强、做活和做久的两个最重要的商业因素。我把“海归”企业从本土走向海外市场特别是回归到自己曾经生活过的国家的历程称作“归海”创业之路。本文希望通过回望自己的亲身经历，尝试着阐述“海归多元化经营”和“归海国际化经营”对企业发展的重要性和必要性及个人的一些体会等，希望这些粗浅的认识和一孔之见对新老海归创业者们能有所裨益。

让企业既有理想也有思想而且能传承

我于1998年中断了美国的职业生涯，在上海张江创建了微创医疗器械（上海）有限公司。虽然现在的张江高科技园区，经过几届政府锲而不舍地精心打点，俨然已是高楼林立、群雄集聚的现代化科技城，彼时的它不过是一个农田和小河交织的大农场而已，仅比我在美国创业时的农场略大一些。可能与在美国创业时形成的心理定式有关，张江那时简陋的设施和落后的农村环境不仅没有让我有些许的不适，反倒有些激情澎湃，我自始至终坚信自己在纽约北部农场能做成的事在上海东郊的“农场”也能完成，对于“迟早会有一个高端医疗器械集团从这里走向世界”从未有过片刻的怀疑。

微创医疗有一个“以人为本在以微创伤为代表的高科技医学领域建设一个属于中华民族的全球化领先医疗集团”的远景。这个远景连同企业名称，在我于1997年底整装回国前就已拟定，即我在“海归”之前就将“归海”作为回国创业整体规划的第二部曲。当时微创伤医疗技术在欧美等国家已经占到手术总量的80%以上，而中国的医疗水平还停留在“手术刀和钳”的水平，微创伤手术占比几乎为零；医疗器械的落后是国家医疗水平整体落后的主要原因之一，泱泱大国竟无一家高端医疗器械公司，迫使中国患者要么放弃享受现代高科技医学文明的成果，要么

不得不为此承受比欧美患者高达数倍的费用。仅举一例而言，我在美国公司领衔开发的一台肿瘤治疗设备，在欧美日等国售价仅为10万美元，到了中国价格就离奇地涨到了100万美元而且不缺购买者；虽然其中隐情难以一语道尽，但至少从表象和我当时极其有限的认识来看，中国并不富裕的患者似乎被海外公司“讹”了，这是一种被深深刺痛的感觉。

在创业早期，主要还是因为自己的一些思维和行为方式与当时的国情不符合，吃了许多苦头；如果只是出于创业投机，或许早就返回美国寻求——以当时的眼光看——更顺理成章的创业机会了。让我在国内愈挫愈勇并坚持下来的可能还是那种今天看似有些上不了台面的“原始义愤”。驱使我回国的初始隐性动力应该是国内的潜在创业机会，但我从不否认自己当初回国创业的确也出于一种为中国患者打抱不平的义愤，所以在远景中刻意加了“属于中华民族”这个定语。2013年微创医疗国际化已到了一定规模，让上千名海外员工一起建设一个“属于中华民族”的企业就有些差强人意；为了避免不必要的困惑和质疑，我主动策略性地将此改作了“属于患者”。这个迸发于公司未发之时的远景，也是自己创业的初衷和原始动力，自始至终未变。一个企业的远景其实就是这个企业的理想和抱负。很多创始企业对远景缺少规划和精炼，而且常常将远景和使命视作是一个可有可无、虚无缥缈甚至可以信手随意改动把玩的文字游戏，不能不说是一种遗憾。企业永续经营的法宝是企业文化的底蕴及其可传承性，而其核心就是企业远景和使命；前者就像一块磁铁，磁场越强，吸引到的“才”和“财”就越多，后者就像粘剂，其粘合力越强则“才-财”聚合体的成效越是卓著和长久。很多企业家热衷于空谈战略规划，但不合适的企业文化一定会把一个伟大的战略当作餐点吃掉。

早期的微创医疗与绝大多数中国公司一样，一旦获得产品注册证，会迫不及待地向市场推销产品。但2000年前后的一次事件彻底改变了公司的经营理念。有一天我在北京某医院观察手术，目睹了自己公司生产的产品在手术台上无法正常使用的情形；多名患者躺在手术台上的无助，患者家属的焦急，医生充满怨恨的眼神，同事的无奈，我甚至感

觉手术室的灯光都在无言地表达自己的厌恶。极端惭愧之下，我把自己的衣服脱得只剩一件衬衫，然后在冰天雪地里站了数个小时，当时“求死”的欲望要远远浓于“求生”。虽然自己感冒了很久，但公司从此诞生了“一个属于患者和医生的品牌”的品牌观。这个事件发生的当天，我强行停止了公司所有的市场销售和生产，直到建立起一套完全符合国际化行业标准的生产和质量体系为止；不久公司又诞生了一条“微创生产的每一件产品都是一条天大的生命，我的每一点差错都会将患者推到生死边缘”的一线员工信条。我相信产品质量是由生产工人制造甚至是由工程师设计出来的，但我更崇尚员工对自己所做之物要有一种自始至终的敬畏和尊重；事实上，很多的质量差错根源于生产者和使用者对产品应有的虔诚之心的缺位；无论是工人、工程师、科学家还是医生都趋于高估计自己战胜疾病的作用并在各种荣誉面前洋洋自得；但实际上，以冠脉支架为例，在病变区坚守岗位，忍辱负重默默无闻工作数十年之久的还不是那个小小的金属物？此金属物虽没有思想，但却也有自己的脾性、灵魂和生命周期，其他的工业品又何尝不是如此？

“一个属于患者和医生的品牌”的理念逐步得到员工和社会各界的认可。有一天晚上我从办公室出来在公司花园里偶遇一个从卡车上装运绿化石子的搬运工。他主动走过来跟我说他母亲用了两枚微创公司的火鸟支架，触动他们毫不犹豫选定微创产品是因为他们在某处看到了这个品牌观并由此触发了全家对微创公司的信赖；这位同胞朴实的话语令我感慨良久；这个从内心涌出来的品牌观想不到会有如此给力的外向性效能。此外，公司每年都会接待众多的参观者，我听到最多的赞誉是公司细节的关注。公司致力推广的“尽精尽微 致广致大”及“取势宏远 着力微观”的工作理念已经内化在员工心内和外化在公司运营的各个方面。

目前国内高科技创业活动热火朝天，但这里面充斥着太多的“假、大、空、诈”等。在这种投机氛围浓厚的创业环境下，一个海归创业者能坚守商业底线，显现出“拒浮夸而不沾”且坚拒“化良为娼”和“一点清油污白衣”的不凡定力就显得尤为可贵，高科技创业以“真、善、美”为特征的本来面目一定会逐步在举国上下展示出来。一个企业的理

想和思想虽然不尽来自于创业者，但其传承的基因来自于创业者的说法或许并不夸张。海归创业者应有坚定的信念，做有理想、有思想的创业者。除了与其他民营企业一样追逐经济利益外，海归企业应开中国企业文明之先河，对企业存续的社会效益、社会责任感和荣誉感给予等量甚至更多的考量。

坚持自主创新战略和企业多元化经营

高科技创业公司的命运多舛之所以尤甚于传统创业公司，除了需要面对传统公司所有的问题外，高科技公司还得面临产品快速更新换代的压力。微创医疗刚成立时，用球囊导管扩张冠脉狭窄病变还是当时的主流医疗技术，但当公司终于研发出全中国第一根球囊医用导管时，主流技术已经变成了金属支架扩张术，而且有信息表明，跨国公司已经悄然布局开展药物支架的研发。当时微创医疗虽然紧跟海外巨头的上市产品为国家不断填补空白，但这种跟随的做法除了自娱自乐和博政府个别部门一笑之外，根本无法经得起市场的检验，更不可能为自己赢得生存空间。所以尽管公司当时尚非常羸弱，我还是决定开始实施前瞻性的产品开发策略，将公司资源孤注一掷地投入了当时前景尚未明了的冠脉药物支架开发。即使在公司最为困难的时刻，也没有放弃对这一被誉为“医疗器械皇冠”的研制。微创医疗利用有限的资源，自主研发，攻克了各种难关，成功并及时地开发出了中国第一个药物支架系统。后来的实践也证明这是个一举定乾坤的决策；产品正式投放市场后，公司销售收入连年稳定增长，为公司发展奠定了深厚基础。仅到目前为止该产品就成功救助了100多万名患者。

在传统行业内一个家族企业可以靠“一招鲜吃遍天”甚至历经百年而不倒的例子比比皆是，但在现代社会靠单一产品起家的海归企业，只要是以长期独立持续经营为目的，就必须走“多元化经营”这条道路，否则，只要在持续性创新方面稍许迈错一步或半路突然杀出个程咬金式的颠覆性技术，则企业难免遭遇致命一击。全球某个跨国企业，作为



▲ 2010年9月，微创医疗于香港主板上市

支架领域的技术开拓者和全球市场的大哥大，2013年突然宣布退出支架市场，这应该是其集团总部出于某种战略性考虑的理性决策，据业界推测，其在新一代药物支架开发方向上的判断失准可能是主因；这块业务最终被微创医疗收购。支架和药物支架领域的曾经的先行者最后将全球相关资产拱手让给一个后来者，如此这般的戏剧性一幕，若换成任何一个仅靠支架吃饭的公司而言都会引发灾难性结局。产品有生命周期，市场有起有落，时运会忽东忽西，“多元化是对无知者的最佳保护”的说法很有道理，因为谁也不敢保证自己永远能做到“先知先觉”。

企业的多元化经营应该分两种，一是跨行业的“广义多元化”，二是行业内的“狭义多元化”；前者是抢地盘式的强力扩张，后者是业务逻辑性的自然拓展。这些年我曾与许多民营企业交流，发现能立于不败之地的本土民营企业无一不是靠单一产品起家而靠“广义多元化”经营发家的。对于绝大多数海归企业而言，我不觉得“广义多元化”是一个选项，因为它会淡化海归创业的目的和严重削弱自身优势；海归创业者的书生气一旦遇上那些靠游击战术存活下来的本土创业者的原始本

能，根本没有胜算的机会，而更重要的是，海归创业应该以为社会解决某一方面的需求为目的，而不必要盲目地跟随去做一些与本土企业有简单重复性和明显挑衅性的事。高学历的海归创业者多是技术出身，对自己掌握或熟悉的技术往往会犯过于痴迷的毛病，或不情愿或不敢或从未想到去探索自己专业边界以外的事物，有意无意之中与许多“狭义多元化”商机擦肩而过。

在第一代药物支架上市之后，微创医疗现金流大为改善，已有余力进行多元化扩张、这时候，有股东提出微创应该将自己定位于一个支架公司，把这块业务做精，争取将产品打进欧美主流市场并尽可能拔得头筹。将单一产品推向不同地域，靠一根“定海神针”打遍天下，这其实是一种市场地域性多元化行为，也有缓解企业潜在风险之效。另外一个多元化的方式是上述的产品“广义”和“狭义”多元化。市场多元化和产品多元化都需要巨额资金投入，前者花钱在能很快感受到但却难以看见的品牌和渠道建设上，而后者则花钱在能看得见但难以感受到的研发上。最终我还是选定了以实施产品多元化为主，以市场多元化为辅的策略。之所以做出这样一个决定公司命运走向的选择，首先是基于对海归创业的目的、实质的反省和检讨，但决定性的因素还是出于对企业依赖于单一类产品的深度担忧。在这个颠覆性创新防不胜防且其路数难以预测的时代，那种“将所有鸡蛋放到一个篮子里并花费所有精力看好这个篮子”的说教是一种不靠谱的说教。

在执行“狭义多元化”运营多年之后，微创医疗初步实现了集团化运作模式。集团下辖十几个实体公司，业务范围几乎覆盖了所有慢性病的治疗领域；这些子公司以类似于联合舰队的运营模式开展日常工作，各自既能独立运作而又不失彼此间的相互协同。产品工具箱也由最早的单一支架产品扩展到了约200个产品，大大降低了企业的运营风险而且为企业后续发力奠定了基础。

根据我的观察，很多成功的公司赖以成功的机遇可能只是一些偶然和外在的因素；这些因素有时候像火花一样，可以在瞬间产生巨大的能量，把企业推向神坛。但是，等这些短暂的能量释放以后，企业如果想

要避免自由落体式的坠落，那就必须找到一条持续稳定的增长通道。经营企业有一根弦必须是时刻紧绷着的，那就是对企业中长期运营潜在风险的预判，创业者应有未雨绸缪，坏时看好、好时看坏的审慎心态。既然多元化运营可以有效化解企业潜在的危机，企业当然可以随时尝试一些小范围、小规模仅有痛痒之虑的多元化，但对于大动干戈尤其是可能有伤筋动骨之忧的全方位多元化，走此一步棋必须满足几个前提条件：

1) 有足够且可以输得起的资源储备；2) 有清晰、相对固化而且统一的战略目标和意志力；3) 有能贯穿所有业务板块并能承上启下的强势企业文化；4) 有一套相对固化但能自动校正和纠偏的企业管理模式。多元化经营是一种外在的表现形式，其实质还是深入企业骨髓的一体化（Diversified But Unified）。运营的外延多元化是相对的，而惟有各种内涵因素的一体化是绝对的，不能健康发育的多元化会使各个业务单元彼此间渐行渐远，而与其初衷背道而驰，甚至导致覆水难收的恶果。

“一体化集团架构、片状化核算体系”以及“授权制”的管理理念非常适合海归企业的多元化运营模式。

坚持全球化品牌战略和国际化经营

微创医疗先实施产品多元化的另外一个主因是意识到对单一产品实施市场地域性多元化在资源投入上得不偿失；但一旦多种产品具备了国际市场竞争力尤其是当企业已经深扎中国市场根基并由此稳住底盘之后，公司应关注全球化品牌战略并力所能及地迈开国际化步伐。企业国际化运营涵盖多个方面：较简单易行的如海外研发与学术机构的双向交流，与海外中介机构的合作，供应链的国际化延展等；难度和风险较高的如国际营销渠道的建立，海外研发机构和/或代表处的设立，合资公司的设立等；最难也最能体现水平的还是在欧美地区的并购及之后可能需时3-5年之久的整合。国际化的要点是把企业主动地融入到全球高科技的主流中去，把企业的某些技术，或概念或产品设计或生产工艺或配套器材或产品服务等，主动纳入到全球自主创新的网络系统中去，并使之

成为其中的一个自然节点，从而实现如同“几个泥人打碎后重塑”的那种“你中有我，我中有你”的常态，进而在人才、技术和市场方面实现“互通有无”资源共享的局面，并在此基础上逐步形成具有国际水准的但仍属于自己的核心竞争力。

早期在美国工作的经验使我强烈意识到美国公司的经营、管理模式与国内有天壤之别。最令国人心痛的差异多在费用开支巨大而且难以管控方面，这是一个资金吞吐无底洞甚至是黑洞，而且，美国公司内部管理内耗问题非常严重，远非国人对外国企业的盲目认识。先不论美国公司创新能力之强、员工单兵作战专业素养之高、国家整体工业基础对企业的支持力度之大，仅国家品牌高大上的比较优势给企业带来的无形资产这一点就是中国企业在现阶段望尘莫及的。美国社会习惯了其公司到其他国家单向扩张，对于中国公司走向他们本土的“逆袭”，首先从情感上是难以接受的，其次在文化认同和专业化程度方面也存在不对称的问题。中国企业走出去不但要解决自身的一些问题，还要同时背负一些西方企业界与民间好事者对红色中国的成见和偏见。中国的“海归”大军帮助中国社会对西方社会有了较为准确和透彻的了解，而西方社会既没有“海归”也没有“陆归”，其对东方社会认知的缺失常常会导致一些误判，而这种误判对中国企业正常的国际化行为可能带来极强的杀伤力。总之，东方的中国企业走向西方的欧美世界是一个风险极大的举动，除了考虑商业化因素外还不得不考虑政治性因素，谋划稍有不周或时机不对，就会给公司带来极大的运营风险。但，不入虎穴，焉得虎子？

从微创医疗自身的发展来看，走向世界有其历史必要性、必然性和使命感。为了使微创集团能顺利地走出去并为世人接受，我在公司内部提出了全体员工从以下八个维度进行自我修炼的倡议：心胸及心智、立足点与立场、视野与视角、思想与思维方式、行为准则与行动方式、专业技能与职业化水平、规范与标准化程度以及外语表达和文字书写能力。在经过了大约2年左右时间的管理层内部调整和洗牌后，从2013年开始公司在国际化人才方面已经具备了与海外同行进行多层次和多点专业化打交道的能力。也就是从这一年开始，公司实施了三个较大的国际化

动作：完成收购美国瑞特关节重建业务；收购强生名下药物支架相关资产及其在爱尔兰的一家子公司；与意大利索林集团签署合资协议，在华共建心律管理业务平台。这些运作将微创医疗集团这样一个在张江这个早先的大农场里土生土长的企业一下子定格为一家初具国际影响力的国际化企业。

收购美国瑞特“关节重建业务”，国内媒体将其称之为中国企业的一次比较成功的“海上逆袭”，也有人说这是微创不同于本土企业的一个“奇招”；美国媒体也说微创在51天（完成尽职调查和通过各种审批的时间）内使自己成为了一个国际公司。一个来自红色中国东部的年轻公司收购了一家蓝色美国南部的老牌企业，这是一个傲慢与偏见纠结、东西方文化冲突、不确定因素迸发、危机与危险蛰伏、按下葫芦起来瓢，数次逼近死亡线但又都柳暗花明又一村起死回生的高低潮迭起的过程。微创医疗在国际化的八个维度的积淀，在短平快的并购及其此后漫长的整合过程中发挥了重要作用。大量海归在海外生活与工作的背景快速而自然地拉近了与欧美员工的心理距离，无论是在一对一的交流还是集体活动中，海归背景都在起着某种不可言喻的催化剂或粘合剂的作用。在与当地政府首脑、议会和商会交往的过程中，我也隐约感觉到了彼此间存在的一种自然的亲和力、理解和信赖，或许这也是在国家鼓励民营企业走出去的当下，“海归”们应该在民营企业中率先“归海”的重要原因吧。

微创医疗的一系列国际化运营一举改变了公司过度依赖中国市场，独木支高楼，令人即感觉心惊胆颤又纠结无奈的被动局面，直接表征是国际收入营收占比从5%上升到55%左右，且覆盖了美国、欧洲、日本等主流市场。在国外公司大举收购中国公司的时候，微创能以小博大，到美国开疆拓土，这不仅是微创自身的，也是中国医疗器械产业的海外布局的一种大胆而且可能会艰难的尝试，在一定意义上对微创和中国医疗器械产业都是一大进步。国际化运营不仅使微创实现了与国际高端医疗器械产业的融合，还即刻增加了自身的当量和体量。此外，我一直感兴趣但尚未有答案的一个问题是，一个有较高程度国际化的企业能否围绕