



## 本期人物

Mar 2011

### Linda Brimm

INSEAD学院组织行为学名誉教授

“同等的机会和报酬问题在许多企业中都有待处理。在企业中，学会应该认识谁、如何才能进步是很重要的。‘真正’的规则通常是无形的。女性需要合适的导师、支持者、教练和其他‘提供消息者’帮她们扫除障碍，在升职道路上助她们一臂之力。”

P4 《突破女性管理者人数之困》



### Aza Raskin

用户界面设计专家

“我们有必要把认知心理学和设计理念应用到健康保健领域，收缩人们对个人健康的反馈回路。健康保健需要一次设计上的文艺复兴，重新设计产品和服务，给人们的健康需求更积极的响应，给人性的弱点更多贴心的关怀。”

P20 《精致到一个按键：这叫设计》



### Federico Marchetti

YOOX集团CEO

“我们教会了意大利人网购，现在我们要给中国互联网购物带来高品质。”

P24 《让奢侈品的购买方式不奢侈》



### 曾新生

自然美集团CEO

“凡事从根上治，改变人们的思想很难，但是可以通过改变人们细小的行为习惯，最后也能达到改变观念的目的。”

P28 《自然美如何借力新生》



### 董明珠

格力电器股份有限公司总裁

“顺手就可以拿到的东西，不叫目标，一定要跳起来才能达到的东西才是目标。”

P46 《董明珠：和谁来自我积极地斗》



### 龙宇

贝塔斯曼集团中国总部CEO，贝塔斯曼亚洲投资基金董事总经理

“主动积极地寻求帮助和大方地施以援手同样重要，时时刻刻发挥内部的人际关系网络、整合利用团队资源能使你的工作事半功倍。”

P52 《龙宇：建立关系的本事首先用在团队上》



### 刘世霞

微软亚洲研究院网络图形组主管研究员

“如果不知道自己擅长什么，那会很累。我第一份工作的时候，公司正处在转型期，从研究转向研发，希望研究的成果可以产业化。我们需要去跟客户打交道，每天很刻苦努力，但效果依然不好。我发现我还是擅长做研究。如果用短处去工作，于公于私都不利。”

P54 《Play like a man, Win like a women》



### 潘刚

伊利集团董事长

“男性领导力大多偏于理性，而女性领导力更为感性。理性管理更为集中于对事情的原则性管理，往往更加制度化；而感性管理的特点是更集中于对人的管理，情感化更强，更加具有人情味。二者相辅相成、互为补充，可以形成1+1>2的领导合力。”

P56 《潘刚：积极投入挖掘女性领导者价值》



### 法薇里·戈蒂耶

巴黎HEC商学院领导力研究中心负责人

“在社会的新趋势中，领导不全是自上而下的权威或是直接命令的方式，更多的是采用支持、相互商议的方式。”

P63 《女人，别辜负你的天赋！》



### 杨斌

清华经管学院党委书记，清华经管学院领导力研究中心主任

“管理既不是一门科学，也不是一门专业。管理是一种实践，是经验的积累，必须因时因地制宜。”

P81 《管理不是你想的那样》

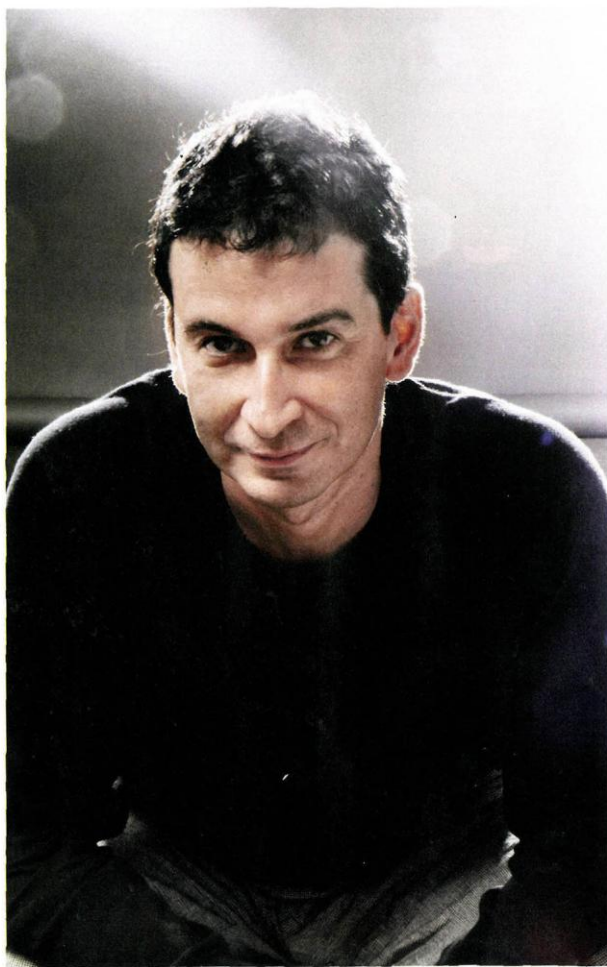




Profile : 超级私访

## YOOX集团CEO 让奢侈品的购买方式不奢侈

文 / 马新莉



### Federico Marchetti

YOOX集团创始人及首席执行官  
1969年出生于意大利拉韦纳市。拥有米兰博克尼大学经济学学位和哥伦比亚大学工商管理硕士学位，曾在美国和意大利多家时尚品牌公司担任过首席执行官和设计师顾问，他于2000年创立YOOX集团。

对于热衷于网购奢侈品的淘客来说，YOOX集团（以下简称YOOX）原本是经常被人拿来猎奇分享的对象：“哇，这个网站可以买到很多当红商品，而且支持到中国的邮购业务啊！”而对于更多的时尚爱好者，YOOX则在相当长的一段时间内担当了时尚传教士的职能。一位YOOX的资深粉丝说：“几年前，H&M和ZARA还未造访我所在的城市，但在yoox.com



## Profile : 超级私访

因素, Marchetti摸准了这些奢侈品大佬们的心思。互联网上的品质,是他们最担心的问题。不过, Marchetti有办法:即使在多品牌网站thecorner.com里,不同品牌的页面也风格迥异,仿佛一个个独立的迷人精品店,不但展示当季最新的服装及配饰,还通过多媒体手段让顾客亲身感受设计大师别具一格的灵感世界。这便是YOOX独创的模式, Marchetti形象地称之为“大商店里的小博物馆”,在提供给顾客超值的购物体验的同时,还吸引了很多设计师品牌做网络渠道的首次发布。

在线时尚市场无疑在快速增长,2010年11月, Google也正式进入这一领域,新开通独立网站boutiques.com。但是与Google穷尽搜索功能的目标不同, YOOX立志把在线商店做精做专,这也是为什么Marchetti总强调YOOX是“品牌在互联网上的捍卫者”,是提供奢华购物体验的精品商店,而不仅仅是一个随时可被替代的购物平台而已。

Gucci和LVMH集团也都在大力拓展网络营销,保持品牌的独特性是他们在互联网上遇到的重大挑战。其实很少有实体企业同时具有独立做好电子商务的能力,在时尚奢侈品行业也是如此,这给了YOOX一个好机会。Marchetti认为,奢侈品牌在世界上最大最美的商店其实都应该在互联网上,根据他在欧美市场的经验,网店的货品确实是最齐全的,因为每个实体店在做配货选择的时候,都会有自己的考虑和衡量,但是要找款式、尺码和颜色最全的货,肯定要到网上。同时,网上销售也会促进实体店的销售,比如marni.com,最全的Marni系列在网上店铺都可以找到,因此消费者可以把商品在网上打印出来,然后拿着去东京、米兰或者伦敦的实体店去

问:“有没有我想要的这件?”

另外,“24×7”也是网店显而易见的优势,不受实体店营业时间限制。

“是否要把产品交给我们这种互联网零售专家,其实只是一个信任与否的问题。” Marchetti说,“最好的合作,就是分工去做自己最擅长的事情。” YOOX跟品牌之间的合作,并不仅仅是提供网络的技术支持,而是掌握着整条供应链的管理,网店所卖的商品全部储存在意大利博洛尼亚、美国新泽西、日本东京、中国上海等地的物流中心里。从物流、拍照、配送、退换货、客服中心到创新和研发移动平台、社交网络, YOOX全部亲力亲为。而品牌要负责的是时尚的部分,包括设计产品、创意公关以及活动策划,当然还要支付YOOX运营网站的费用,给其一定比例的销售收入提成。

## 核心优势如果不是价格,那么是什么?

在中国网购市场,价格仍然是第一敏感因素,但新来的YOOX却不打算打价格战。最先亮相的是Emporio Armani这样的单品牌网店,2011年下

半年,thecorner.com中国版即将推出,但是销售折价商品的yoox.com却尚无马上进入中国的计划。

Marchetti问自己:“价格是消费者热爱时尚的唯一原因吗?”当然不是。

在Marchetti看来,目前中国奢侈品网购市场是有空缺的,即没有一家可以提供完整的奢侈品购物体验,比如缺少很好的造型师、缺少专业的摄影师或者没有精美的图片。“YOOX来到中国,就是为了填补这一空缺,当中国的消费者体验过这种方式之后,一定会爱上网购奢侈品的。” Marchetti自信地表示。

中国现在有很多消费者已经直接飞到国外买东西,或者通过海外代购获得性价比更高的商品。相对于这些, Marchetti自信地表示, YOOX最明显的优势就是可以做到次日送达,中



YOOX集团博洛尼亚  
物流中心的摄影棚



YOOX集团博洛尼亚办公室

特写 

上,我却能和全世界的fashion lovers一起搜寻同一件上衣或是一双球鞋,甚至是争抢。时尚一下子离我很近很近,和我的语言、肤色等都没有半毛钱关系,那种感觉异常奇妙。”

现在,传说中的YOOX到了家门口。

在YOOX登陆中国发布会的当天,我们看到了其创始人兼CEO Federico Marchetti。他看上去很意大利、很雅皮范儿:身材瘦而精干,打扮低调且雅致,Alexander McQueen和Jil Sander都是他喜欢的着装风格。Marchetti曾放言事业的终极目标是“创造世界上最美的商店”。

最美的商店必须摸得到、闻得见吗?不见得。

去年年末, Marchetti带着他心目中不断走向完美的YOOX来到中国。他以十年来的成功经验自信满满地表示:“在中国的奢侈品网购市场上,没有一家可以提供完整的奢侈品购物体验。YOOX来到中国,就是为了填补这一空缺。我们教会了意大利人网购,现在我们要给中国互联网购物带来高品质。”

### 他们都曾认为奢侈品网购是个玩笑

对于不了解YOOX的人来说,数字不免要成为征服武器。2010年,YOOX全年销售额超过2.8亿美元,英国公司Net-a-Porter.com曾经是他们最大的竞争对手,目前销售额落后YOOX15%~20%。在经济危机的寒冬里,2009年全年欧洲只有5家公司成功上市,YOOX成为其中之一。

YOOX的第一个单品牌官方旗舰店emporioarmani.cn已经先期开通,第一批中国尝鲜者已经亲眼见识到YOOX传递的奢华。随着欧洲惯例进入官网

的冬季优惠期,emporioarmani.cn五折货架上的5款西装外套中,已有两款被标注为“售罄”。

这个现在看起来还算成功的模式要是放在十几年前的意大利,会被认为是个玩笑。但那时候的Marchetti却执意要做奢侈品的在线销售。

Marchetti一点也不像个典型的意大利人,他不迷恋足球,也不醉心美食,却从小一门心思要创办自己的公司。他对时尚的敏感和渴求在青少年时代就初见端倪,总是热衷于寻找一些不常见的新奇服饰或者小玩意。随着年龄增长,他发觉自己对时尚和设计越来越感兴趣,尤其是时尚零售方面,他特别愿意花心思去琢磨顾客到底是怎么想的。

30岁那年,他从哥伦比亚大学商学院毕业,先是在一家美国公司做奢侈品行业的分析师,为Ferragamo进入南美市场之初提供过咨询意见;他也曾经为一些时尚业的CEO提供咨询服务,比如Millard Drexler,曾是Gap的CEO,现在是J. Crew的董事长。这些经历让他对时尚行业越来越了解,学到的东西也越来越多。创业时机仿佛成熟了。

回到意大利, Marchetti思考着创业的方向,从性格和兴趣出发,时尚业是首选,而当时正值互联网浪潮的大爆发,互联网概念像一辆快车一直在他的脑海里飞驰。时尚与互联网,在当时看上去就像鱼和自行车,分明是两个相隔遥远的世界,但是Marchetti感觉二者可以而且必须结合起来,于是下定决心担当起这个使命。

yoox.com的域名居然还没被人注册过,这给了他一个大大的惊喜。寻找投资人的经历也比较顺利,商业计划书上端端正正地写着“YOOX是高端

时装品牌的全球互联网零售伙伴”,这说服米兰一家投资公司给了他150万欧元。

Marchetti经常开玩笑说,当初YOOX刚成立的时候,意大利人简直都不知道什么是网购,他们只关心电视。YOOX如今已经占到了意大利网络奢侈品销售市场70%的份额,说它是“亚平宁网购的启蒙者”,一点也不为过。

一开始,YOOX只从事多品牌网店的产品售卖,2006年顶尖服饰品牌Marni出于信任,将打造品牌官方网络商店的重任交给了Marchetti。随后是Emporio Armani、Diesel、Bally、Zegna等品牌,一发而不可收。于是,YOOX终于走上了独特的发展路径,成为唯一一家同时拥有单品牌和多品牌战略的时尚品牌网络零售合作伙伴。YOOX现在运作着25个在线商店,其中23个都是单品牌的在线店铺,其他两个是多品牌的,包括thecorner.com和yoox.com。目前YOOX集团在意大利和法国都很强势,而在日本YOOX的增长率约为50%。目前美国是YOOX全球第二大市场,预计将在2011年成为其最大的市场。真正全球化的业务和对时尚类商品的专注,使得YOOX集团的商业模式越发变得独一无二。

### 奢侈品最美的店铺应该在互联网上

谁都知道,做时尚生意,跟名人合作绝对是一条捷径, Marchetti也从中受惠,比如他也认识一位时尚教母——《Vogue》主编,不过是意大利人Franca Sozzani。加上Marni创意总监Consuelo的信任,使他接到了第一个单品牌网店的大单。

不过这并非YOOX成功的最关键

特写 

国很大，很多小城市可能没有这些大品牌入驻，通过互联网大家都可以尽快获得自己想要的商品和服务。而且在网上出售的商品系列是专门针对中国消费者口味而挑选的，他们没有理由不感兴趣。

YOOX在物流方面的投入极富心思。由联邦快递免费送货上门，黑色的包装盒非常奢华，就跟你在专卖店购物时得到的那种服务一样。当顾客试穿时，快递员就在门外等候，如果不喜欢就可以当场退货，即使当场收下了，过几天不想要了，只要在7天以内，都可以无条件退货。这种免费退换货政策是在YOOX成立之初就制定下来的，Marchetti认为以后也不会改变。因为YOOX出售的是高端的时尚，每笔订单的平均金额远高于现在在中国互联网销售的每笔订单金额，比如一件Marni的衣服800美元，你不可能要求人家买了以后不变主意。所以这种大金额单子，不应该向消费者施加任何压力。虽然要承担相当大的一部分成本，不过YOOX将此作为自己的自足特色。相比之下，海外代购和出国采购也许有价格优势，退换货却繁琐不堪，本地网购优势凸显。

另一个消费者最关心的是，YOOX将选择把哪些品牌带进中国来？现在YOOX有23个合作的单品牌，他们在全球的计划是每年在欧美日等市场再推出6个单品牌，可能总数上今年23个，明年29个，后年35个。从这些单品牌中，每年会选择3~4个带到中国来。至于选择的标准，就是在他们看来在中国成功几率最大的品牌，一般而言就是那些中国人耳熟能详的大牌。YOOX会跟这些大品牌的CEO们共同制定商业计划，把双方的数据进行整合。像Emporio Armani作为一个在

中国销售增长非常快的品牌，就成为YOOX选择的第一个先锋。

YOOX集团在全球的时尚买手，都在考虑要把怎样的品牌带到中国来。YOOX旗下的thecorner.com将于今年下半年在中国推出，其在中国的组合将包括时尚大牌，以及一些在中国很少见到或者没有顶尖设计师的当季最新的服饰及配饰系列。中国也有大批时尚达人存在，他们知道并喜欢这些牌子，但是暂时在国内还找不到，YOOX打算成为他们梦寐以求的一个渠道和桥梁。

### 新市场的策略

Marchetti给YOOX在这个新市场的发展制定了五年计划，为此他专门研读了中国政府的“十二五规划”，他预测网络零售将在整个零售市场的比例占到5%，这正好与中国政府的判断相一致。


如果把emporioarmani.com和Emporio Armani品牌所有的销售收入做一个比较的话，网店销售额的比例在1%~3%之间，这也代表了YOOX合作的23个品牌的平均情况。从电子商务角度来讲，各国情况不一样，美国现在是YOOX的第二大市场，明年将成为第一大市场。就单品牌的奢侈品商店而言，他们预计在3~5年内，在线销售奢侈品牌份额会占到品牌所有销售收入的5%左右。

虽然人人都知道中国是世界上第二大奢侈品市场，而且还是最年轻的奢侈品市场，80%的奢侈品消费者的年纪小于45岁，也意味着这个年龄段的人是很习惯上网买东西的，但是YOOX并不急于求成。“使中国成为YOOX全球前三大市场之一”是他们5年内的目标。

一年前Marchetti决定进入中国市场，他和他的团队用足12月时间做前期准备工作，包括物流和支付系统、客服等等都必须要实现本土化。YOOX有一个很强大的调研职能就是研究各国消费者的购买行为异同。比如，YOOX发现日本消费者会在晚上上网购物，而西班牙消费者喜欢在上班时上网买东西，还有亚洲女性倾向于买跟儿比较低的鞋子，而美国的女性更喜欢买高跟鞋。Marchetti觉得在一年以后，也许再跟我们探讨中国消费者的购买特色，资料会翔实丰富得多。

YOOX在全球现有400多名员工，明年预计会增加到580名，上海分公司刚成立，但是已经有非常积极的招聘计划了，中国区项目经理在召开登陆发布会的几周前已经走马上任了。习惯于领导全球团队的Marchetti希望一方面总部对中国员工进行更多培训，另一方面，中国员工也跟他其他团队多沟通关于中国市场的相关信息。

虽然YOOX在三大洲做生意，很注重入乡随俗，但Marchetti不否认YOOX的灵魂仍然“Made in Italy”：“在团队建设上，我们非常信奉文化的融合，强调本地和外来的文化结合，有一些团队把自己的最佳实践在整个集团进行分享。未来在中国如果做得好，我们也会推广到其他市场。虽然我们做的是五年计划，但是5年内可能会发生很多事情，也许5年后上海分公司就是我们在全球最大的分公司也说不定。”

不过Marchetti也不认为实体店应该彻底消失，二者应该相辅相成。他可不想在纽约第五大道和伦敦邦德街都看不到任何Prada和Gucci的店铺。至少到现在为止，他还不愿意看到这种情况发生。

栏目编辑：石丹 shidan@cbnet.com.cn