



新领军

New Champions

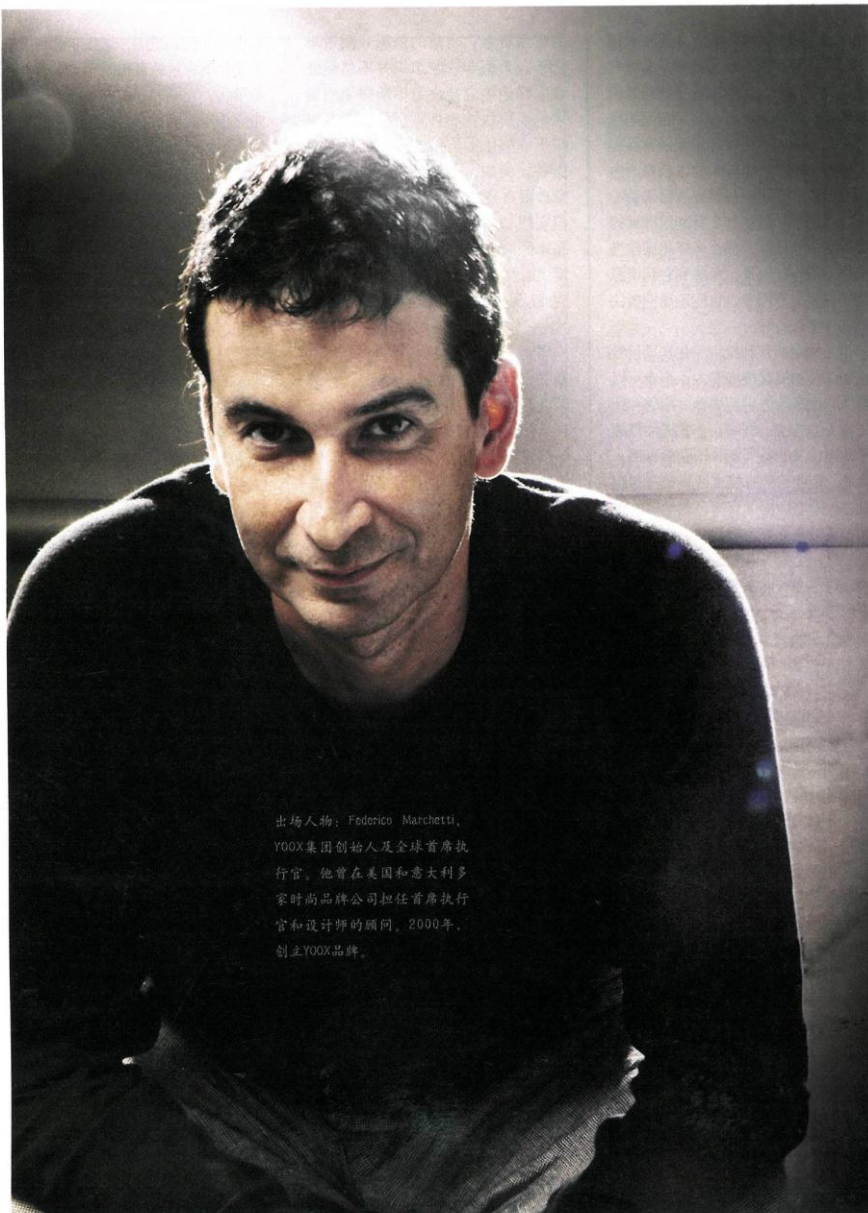
新商业文明的领军人

什么是创业者?
“我永远不会选择去做一个普通人的，我希望成为一个不寻常的人，我希望
社会，但我不学无术；我要做有意义的冒险，我要梦想，我要创造，我
要失败，我还要成功……”



Focus

一线·新领军



出场人物: Federico Marchetti,
YOXX集团创始人及全球首席执行
官。他曾在美国和意大利多
家时尚品牌公司担任首席执行
官和设计师的顾问。2000年，
创立YOXX品牌。



YOXX, 奔跑者

YOXX遇上了它的时代。它和它所处的时代一样，
以奔跑的姿态一路向前

文/贺舒

YOXX集团的创始人及全球首席执行官Federico Marchetti，最近频繁往来于中国与意大利之间。之所以会这样，一方面是因为YOXX集团于2010年12月正式进入中国；另一方面，Marchetti“爱”上了中国企业：“中国有很多快速成长的企业。而在意大利，这样快速成长的企业是很难看到的。”然而，Marchetti领导的意大利企业YOXX集团却在快速地奔跑着。

创立于2000年的YOXX集团，是众多著名时尚品牌的全球网络零售合作伙伴。凭借与全球设计师、制造商和授权经销商多年的紧密合作关系，其已成为时尚电子商务界的领袖。目前，YOXX在美国、欧洲、日本和中国设有分公司和物流中心，商品可配送至全球67个国家。在经济危机的2009年，全欧洲只有5家企业成功上市，YOXX集团成为其中之一。YOXX每年的销售额都在以几乎45%的速度递增。

天性浪漫而柔情的意大利人有着丰富的想象力和创造力，而作为意大利企业家的Marchetti面对YOXX目前的快速成长，并不满足，他当下的目标是：要在中国市场率领YOXX以更快的速度前行，为中国消费者带来全新的奢侈品网购体验。

工作之余的Marchetti是一个跑步爱好者，在他看来奔跑者的思想是冷静的、也是最善于思考的。在奔跑者的眼里，前方的路虽然意味着汗水，但也同时意味着希望。奔跑者会很在意一路上的纷繁景色，因为那才是真正的生命的色彩——真正的收获不是成功地踩到终点线的那一刻。

◎对话Federico Marchetti

幸运之外

《新领军》：在2000年，很多人都还不知道什么是“网络购物”。当时是基于什么样的考虑，要创建一家将时尚与互联网结合在一起的公司？

Marchetti：主要是因为我的理想。我虽然是个意大利人，但却并非典型的意大利人，我不迷恋足球、也不迷恋咖啡，我最大的兴趣就是要创建一家自己的公司。从哥伦比亚大学商学院毕业以后，我曾经在一家美国公司做奢侈品分析师，也曾经为一些奢侈品企业的CEO提供咨询服务。这份工作让我对奢侈品行业有了深入的了解与研究。而当时也正值互联网浪潮大爆发，所以我就一直在想怎样能将互联网和时尚结合在一起。于是，在1999年的圣诞节我决定辞职，回到意大利开始筹备创业资金。

不得不说，我的运气真的很不错。寻找投资人的过程很顺利，40天左右的时间，就有一位投



Focus

一线·新领军

资人非常看好我的商业模式。我的投资人虽然已经78岁了，但他对新技术以及新趋势都有很好的把握——尽管在当时，意大利商界都认为网购是开玩笑的，互联网的发展也才刚起步，但他还是很爽快地答应为我投资150万欧元。

从时间上看，我也非常幸运。2000年3月21日，YOOX集团创立，恰巧boo.com（全球第一家网上服装零售公司）在4月初破产了。如果再晚3个月，YOOX集团可能就不会存在了。因为boo.com宣布破产后，所有风险资本家和金融家们都不会再对互联网企业提供资金。当时的情况就想是一扇大门缓缓关闭，但我赶在最后一刻穿了过去。

《新领军》：在创业的路上，你确实是幸运的。但除了幸运之外，你认为要想使创业成功的机率增大，还应具备哪些条件？

Marchetti：我的创业经历让我深刻地感觉到，人一定要做自己感兴趣和熟悉的事情，在此基础上再去创新——颠覆旧的商业模式，那么你成功的机率会大很多。

另外，意大利有句名言：“男人要像好咖啡，既强劲又充满热情。”我觉得这句话对创业者尤为重要，无论在创业过程中遇到怎样的困难，都要充满热情地去克服。

奔跑基因

《新领军》：YOOX集团从2000年创立到上市、直到发展到今天，一直都处于快速成长的状态。YOOX保持持续增长的原因是什么？

Marchetti：企业快速成长的最关键因素是创新。你要不停地去持续创新，而且企业里其他的员工也要有持续创新的信念，如果你是企业里唯一有创新精神的人是不够的。

另外，就是要对你所在的行业的发展有一个精准的认识。这种认识不能以平均化的视角来看待：如果仅关注某个行业中子行业或子行业以下行业细分的平均增长率，这样的答案也许会导致对企业增长前景的错误认识。应该培养一种看待趋势、未来增长和市场结构的精细视角。

《新领军》：快速成长的企业，也需要快速提高的管理。管理YOOX这样一家快速成长的企业，你有怎样的心得？

Marchetti：管理一家快速成长的企业，的确不容易，企业的架构必须要适应企业的快速发展。在过去十年，我们每年都会对组织架构进行调整。这个调整不是由人力资源去做，而是由我本人去做。企业中的成员也需要跟企业共同成长。我们会发现团队中的成员，有些人成长得很快，跑在了企业成长之前；而有些员工成长速度太慢，赶不上企业的成长。

《新领军》：星巴克全球CEO霍华德·舒尔茨认为企业的快速成长，会有类似于“患上癌症”的风险，会给企业带来难以想象的结果。你如何看待这个问题？

Marchetti：高速增长对于企业来说确实意味着挑战，但我不认为这是一种“癌症”。首先，增长肯定要比不增长好。但不能把快速增长看作是企业的一种战略，不能刻意去追求，企业的快速增长是各种因素水到渠成的结果。另外，高速增长需要企业的高度灵活，如果企业不能做到足够灵活，就没有办法去应对企业的高速增长。在中国有很多高速增长的企业，但在欧洲高速增长的企业却比较罕见。

中国式奔跑

《新领军》：你如何看待中国目前的电子商务市场？

Marchetti：据世界知名信息技术与市场调研公司——弗雷斯特调研公司（Forrester Research Company）数据显示，中国拥有全球最庞大的网络用户市场，2009年中国网上消费达到2484亿人民币，比2008年增长了93.7%；而中国奢侈品消费总额2009年已达到94亿美元，占全球总额的27.5%，



成为仅次于日本的世界第二大奢侈品消费大国。另外，80%的中国网络消费者年龄低于45岁，相比于美国30%和日本19%的消费者，中国的奢侈品消费市场是最年轻的，这也意味着他们更加熟悉网络。

《新领军》：中国目前的电子商务形态，是否适合YOOX集团的发展？在进入中国之前，YOOX都做了哪些准备工作？

Marchetti：2009年，YOOX上市以后，我们决定进入中国，然后花了一年的时间对中国进行深入研究。为了对进入中国市场做好全面本土化的准备，我们列了103项的任务清单，包括法律框架、市场调研、本地尺码换算、本地支付系统、本地送货、微芯片技术防伪电子标志（RFid）、定价、本土化页面、模特选择等。在这103项任务中，市场调研是其中一项，包括市场趋势的分析、经济形式与政策的分析，以及对奢侈品市场的分析。

在中国的电子商务市场上，还没有一家可以提供完整的奢侈品网络购物体验的企业。YOOX填补了这一空白。我们教会了意大利人网购，而现在我们要给中国互联网购物带来高品质。我们是第一家这样的网购企业进入中国，作为第一家，很多时候要靠商业直觉，光靠分析是不够的。分析工作还在继续，一年以后我们会拿出更详实的中国消费者的网购特点。

《新领军》：中国的网络购物，一般意味着更低的折扣，比如淘宝，而YOOX上的任何产品都没有折扣。在这种背景下，YOOX的竞争优势是什么？

Marchetti：淘宝与YOOX代表了两种不同的模式。淘宝的模式是走量，就好像美国的亚马逊，而YOOX注重的是质量和服务。因为有淘宝这样的以“量”为模式的企业的存在，所以给我们留下了“质”的空间，因为在世界各地都有很多顾客是希望买到优质的产品。

对于很多国际知名的奢侈品企业来说，网购是他们的一个重要战略决策，所以他们在选择合作伙伴时会非常谨慎——YOOX往往是他们唯一的合作伙伴，这也意味着我们是唯一可以拿到官方正品的网购企业。

在物流上，YOOX也有充足的保障。由联邦快递免费送货上门，黑色的包装盒非常华贵。当顾客试穿时，快递员会在门外等候。如果不喜欢可以当场退货，即使当时收下了，但在7天内不想要了，都可以无条件退货。免费退货的政策在YOOX成立之初就制定下来了。

年轻是奔跑的动力

《新领军》：意大利的企业有怎样的特色？

Marchetti：相比意大利企业，我更欣赏中国企业。中国企业中，年轻员工的比例会比较高。而在意大利企业中，由于很多原因，不管是传统企业还是新型企业，年轻人的数量都比较少。一个企业如果年轻人太少，就没有了成长的动力。中国企业的快速成长跟年轻员工的活力和精力是分不开的。

意大利是个盛产奢侈品牌的国家。意大利这个国家并不大，但在创造全球知名品牌上还是很了不起的。意大利的品牌精神来自于其长久的传承精神——优雅、精致，这种精神已经融入到了每一个意大利人的骨髓里。NCC

