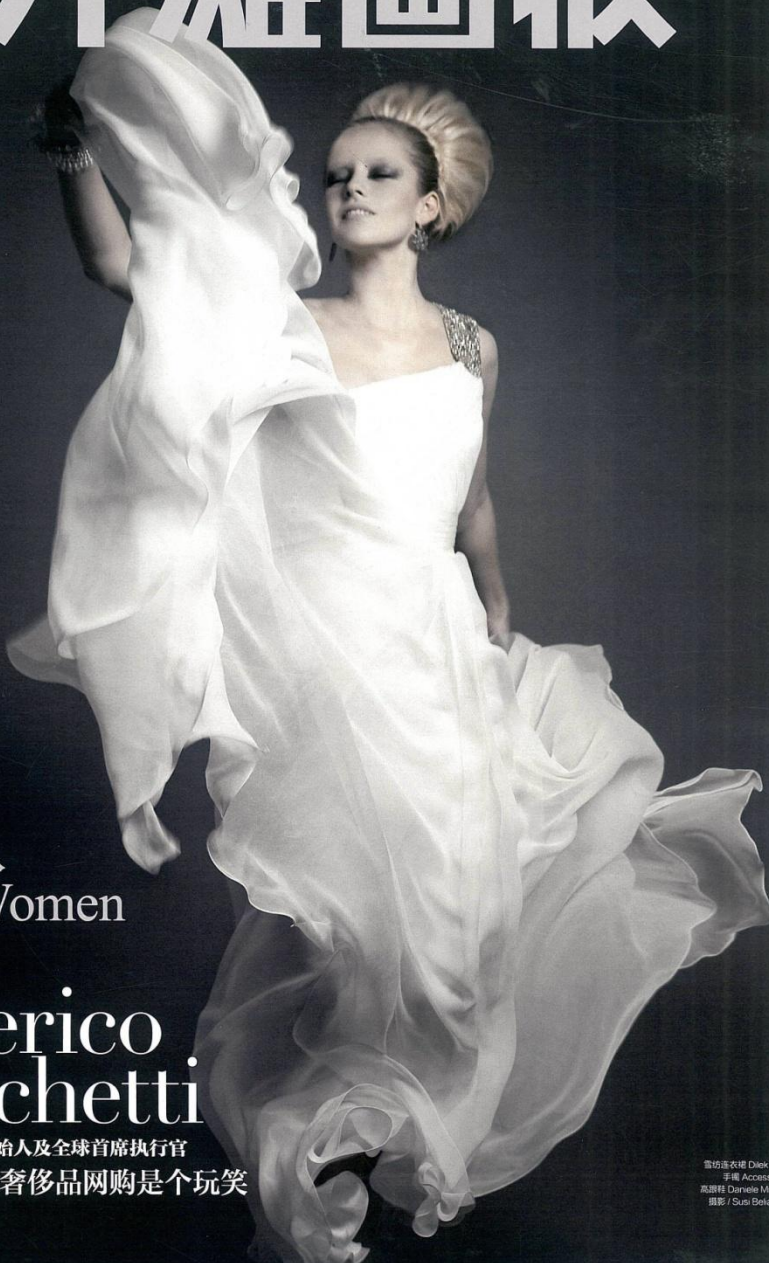




STYLE | 时尚  
外滩画报



华美小妇人  
Little Women

Federico  
Marchetti

专访YOOX集团创始人及全球首席执行官  
他们一直以为奢侈品网购是个玩笑

雪纺连衣裙 Diek Hand  
手稿 Accessorize  
高跟鞋 Daniele Micheli  
摄影 / Susa Belaroka



# Federico Marchetti

专访YOOX集团创始人及全球首席执行官

## 他们一直以为奢侈品网购是个玩笑

文/王未末 图/覃斯波 部分图片提供/YOOX集团

2009年12月, Marchetti一手建立的YOOX集团成为当年唯一一家在意大利上市的公司。

2010年12月, Marchetti赴京举行新闻发布会, 正式宣布YOOX集团登陆中国。

今天, YOOX集团在全球拥有6个分公司, 配送到67个国家,

网站支持9种语言和5种货币, 在欧盟48小时内送货上门, 在美国和日本4天到货。

还记得 Boo.com 吗? 2000 年, 号称“世界首家网上时装商店”的该公司在半年花光 1.25 亿美元的巨额投资后宣告破产, 尚处胎中的在线时装伴随着世纪末的互联网泡沫一同破灭。可想而知, 当时还在使用拨号上网的人们对网购仍怀有戒心。就在 Boo.com 崩溃几周前的 3 月 21 日, 意大利年轻企业家 Federico Marchetti 在米兰创立了同为网上时装商店的 YOOX.com。他的创业计划第一行写着: “YOOX 是高端时装品牌的全球互联网零售伙伴。”

十年后, 这句话果然成真。YOOX 集团如今为包括 Jil Sander、Dolce & Gabbana 和 Valentino 在内的 20 多家著名时装品牌运营网络旗舰店, 旗下的两个自家招牌 YOOX.com 和 thecorner.com 则是当今最受欢迎的多品牌网店。更了不起的是, YOOX 在 2009 年 12 月成为唯一一家在意大利上市的公司, 要知道, 在经济危机的大背景下, 整个欧洲大陆只有 5 家公司上市, 其余为法国、德国各 2 家。

2010 年 12 月 1 日, Marchetti 在北京举行新闻发布会, 宣布 YOOX 集团登陆中国, 在此之前, 奢侈品官方网购在中国还是一片空白。“预计到 2015 年, 中国将成为我们的前三大市场。但我们不着急赚钱, 目前的当务之急是提高这边电子商务的品质。”早前专程飞抵上海接受《外滩画报》专访的 Marchetti 告诉记者, “我是品牌在互联网上的捍卫者, 因此我会尽我所能不让它们受到伤害。”

据悉, YOOX 集团将通过单一品牌和多品牌网店这两种形式进军中国市场, 多品牌的 thecorner.com 拟在明年下半年正式开张, 而单一品牌的网络旗舰店则会陆续推出。作为 YOOX 中国的首个作品, emporioarmani.cn 已于 11 月 26 日上线, 紧随其后的会是哪个品牌? “是 marni.cn”, Marchetti 向《外滩画报》独家透露道。

### 一个不像意大利人的意大利人

11 月 29 日一大早, 在瑰丽酒店的大堂见到 Federico Marchetti 时, 他和助理已经寄存行李准备就绪, 结束采访后, 他要马不停蹄地飞往北京, 为两天后的新闻发布会做预热。

眼前的 Marchetti 先生, 就算不发一言, 你也看得出来他是意大利人。修剪过的黑色鬍发, 雅皮感的黑框眼镜, 稳重却不失时髦的服装搭配——意大利男人特有的时尚因子在他的身上表露无遗。这天他穿了一双购自 Jil Sander.com 的高帮鹿皮鞋, 裤子是从 thecorner.com 买的土耳其

设计师 Umit Benan 的作品, 西装和高领毛衣则是有些年头的 Alexander McQueen, “YOOX.com 是第一家出售 McQueen 服装的网店。” Marchetti 略带骄傲地表示。一开口, 他的意大利腔便跑了出来。

Marchetti 今年 41 岁, 身家过亿的他从不开车, 事实上, 他根本没买轿车——或越野车, 或 SUV。他每天骑一辆 1970 年代的复古自行车往返于米兰的办公室和家中, 那是他在公司附近的跳蚤市场淘来的意外收获。当然, 你大可以说绿色出行的概念在 2010 年的欧洲已深入人心, 但别忘了, Marchetti 是一个天和奢侈品打交道的时尚中人, 更何况, 他是一个意大利人——但他居然连一辆 Vespa 摩托车都没有。“我不是一个优秀的意大利人。”他坦承, “我不爱足球, 不会煮饭, 却喜欢吃日本菜。”

幸好, 他至少对时尚热情满满。Marchetti 出生于意大利内陆城市拉文纳, 与摄影师 Paolo Roversi 同乡。从小, 他便对稀有的东西情有独钟, 会去古董店搜集那些在其他地方买不到的衣服和小玩意。十几岁的时候, 他在伦敦旅游时发现了一双笨重的靴子, “黄黄的, 高得像座山, 样式特别古怪。”几年后, 这类 Timberland 牌靴子在意大利大行其道。

1999 年, 在纽约哥伦比亚大学读完 MBA 课程后, 做着美国梦的 Marchetti 回到米兰, 想要创业的种子已经在他的心里萌芽。美利坚让他看到了许多, 也学到了许多, 遍布硅谷的风险投资人, Dot Com 时代的万千机遇, 一夜暴富的年轻创业者, 成为企业家一直是 Marchetti 的梦想, 而零售、时尚、奢侈品和传媒都是让他感兴趣的东西, 那么, 为什么不把它们串到一起呢?

“我的想法是把时尚界和互联网联系在一起, 成为品牌在网络上的合作伙伴。我决定为自己的公司取一个简洁而抢眼名字, 幸运的是, YOOX.com 这个域名居然还没被注册!” Marchetti 回忆道, “那时的我没有钱, 有的只是一个特别的域名和一个伟大的想法。”不过, 就是这个域名和这个想法让他从米兰一家投资公司那里得到了 150 万欧元的第一桶金。

### 一个伟大的想法

虽然 Boo.com 的倒闭为同行敲响了警钟, 但当 YOOX.com 和 Net-a-Porter.com 在 2000 年先后出现时, 其实网民们已经开始了和网购的亲密接触。这是一个循序渐进的过程: 先在 Amazon.com 购买书本小试牛刀, 然后试着下载音乐, 继而网购服装。在尝过 eBay

竞价失败的苦果后, 在 YOOX.com 购得的 Marc Jacobs 运动鞋会让人得到双倍的喜悦。

乍看之下, YOOX.com 并不如它的竞争对手, 来自伦敦的 Net-a-Porter.com 来得光鲜亮丽。如果说后者的包装设计如同《Vogue》般精美的话, YOOX.com 则更像是一本风格突出、追求求变的新锐杂志, 这也为其吸引到了一批年轻顾客群。马上, YOOX.com 靠出售过季的设计师服装 (McQueen 主线衫衫卖 99 美元一件) 一炮而红, 然而对胸怀大志的 Marchetti 来说, 这只是成为“高端时装品牌的全球互联网零售伙伴”计划的第一步。

2006 年, 机会来了。Marni 的创意总监 Consuelo Castiglioni 把打造品牌官方网店的重任交给了 YOOX。“Consuelo 是一个非常具有远见的人, 她不愿意 Marni 的产品在别家的网店里销售, 因为她害怕经营多年的品牌形象和口碑会毁在他人手里。而 YOOX 可以帮她避免这件事的发生, 通过打造一个完全符合 Marni 美学的专属网店——Mami.com。” Marchetti 说。

先是 Marni, 接着是 Emporio Armani (2007 年), Diesel (2007 年), Valentino (2008 年), Emilio Pucci (2008 年), Dolce & Gabbana (2009 年)……从过去的每年开发 1 家网店, 到现今的 6 家, Marchetti 和 YOOX 集团见证了奢侈品电子商务的飞速发展。“十年前, 品牌们都担心自己的网店会在品质上不如实体店; 今天, 有的实体店的服务甚至比不上我们。” Marchetti 声称。

由 YOOX 管理的 23 个品牌网络旗舰店个个迥异, Marni 和 Emporio Armani 的服装风格有多么不同, 它们的网店就有多么不同; 唯一的相同之处在于网页角落里的 “Powered by YOOX Group” 字样, 该英文词组的意思不单指 YOOX 集团为品牌提供技术支持, 还说明 YOOX 掌控着从客服到物流的整条供应链。网店里卖的商品全部储存在 YOOX 位于意大利布洛尼亚、美国新泽西、日本东京、中国上海等地的物流中心里, YOOX 负责发货、退货、提供发票等一系列服务。此外, 他们还为客户分析网络营销预算, 旗下有专属事务所负责设计每家网店的风格, 并已涉足社交网站和移动电话领域。作为回报, 品牌不但要支付 YOOX 运营网站的费用, 还要让其从销售收入中获得一定比例的提成。

2009 年, YOOX 集团在各行各业大萧条的情况下逆势上市, 在欧洲造成了不小的轰动。对于这项不可思议的成就, 也许只有金融分析师才不感到意外, “我认为, 之所以



Marchetti 在上海接受《外滩画报》的独家访问 (摄影 / 曹斯波)



修剪过的黑色卷发,像皮带的黑色眼镜,稳重却不失时髦的服装搭配——就算不发一言,你也看得出Marchetti是意大利人(摄影:Luca Contino)

这么多年来没人干预我的发展,是因为在2010年12月3日前,意大利商界根本无视我的存在。整整9年,他们都相信网购是开玩笑。意大利人只关心电视。”Marchetti说。

#### 一个热爱设计的企业家

就在这群爱看电视的同胞中, Marchetti组建了团队,从创业初期的区区几位帮手,到今天全球逾400名员工,其中六成在意大利总部工作,男女对半,平均年龄30来岁——“和我们的顾客差不多。”YOOX的成员中名气最响的是年届七旬的建筑设计师Alessandro Guerriero,每个月,他都和现任YOOX.com创意总监Alberto Biagetti一起为网站设计一张新“封面”,即所谓的YOOXcover,和时尚杂志一样, YOOXcover的封面女郎期期不同,但她们从不穿某一品牌的服饰,而只穿设计元素和抽象图案。“时装设计师会一边幻想着火焰一边画一条红色裙子,我们则会创作一条火做的裙子。”Biagetti说。

从创刊至今, YOOXcover已出过100期,在雅典市博物馆和米兰三年展上都曾出现过它的身影。“很多人都理解YOOX.com主页上的图像是什么。他们老是问,它为什么一直要变? 我们不得不反复解释, YOOXcover是非卖品,它是我们公司的艺术表达。” Marchetti说,“我希望它有一天也能入选上海双年展。”在他米兰的家中, Marchetti收藏了不少艺术家的装置作品,有Ettore Sottsass, Franz West, Yoshitomo Nara, Mark Kostabi等,由此可见他对设计的热爱。

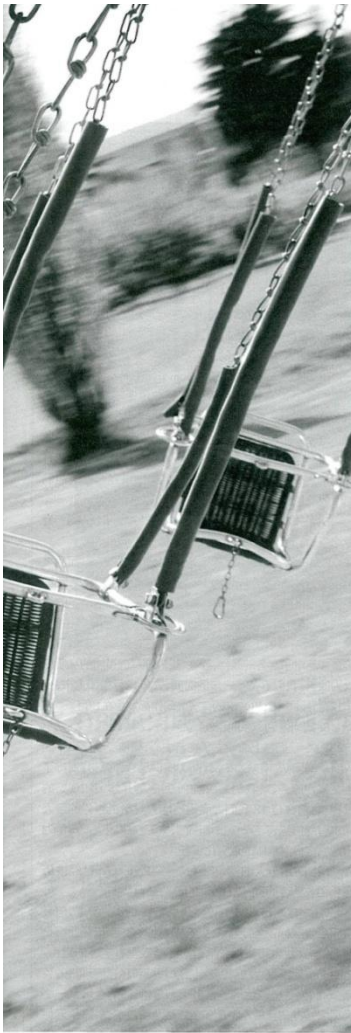
正是出于对创意及创意产品的浓厚兴趣, Marchetti在4年前拓宽了YOOX.com的产品目录,使之在男女装、书籍之外多出了“Design”板块,即独具特色的小家具、灯具和室内装饰用品。问题是,那些愿意花490美元买一双Givenchy及裸靴的人会买一只开价2000美元的孟菲斯风格花瓶吗? 这一回, Marchetti又赌赢了。截止到2010年第一季度, YOOX.com家居用品类的净利润翻了一番,而全球最优秀家具品牌之一的Established&Sons也在此开辟

了店中店。”在YOOX.com购买家居用品的人中有一半人购买时装。”Marchetti表示。

2008年成立的纯时装网店thecorner.com更是将设计化、艺术化的概念发扬光大,小众品牌和设计师品牌在这里汇聚一堂,每个品牌都有自己的所谓“迷你店铺”,除了展现琳琅满目的商品,还能播放设计师采访,上传介绍工艺的视频或者Hedi Slimane拍摄的短片。以往,品牌的产品一经放到网上就要由零售商代为负责推销,而thecorner.com允许设计师自己决定自己的品牌形象,把权力交还到了品牌手中。在之前接受《纽约时报》采访时, Marchetti将thecorner.com的理念与博物馆作对比:“博物馆是一间展览配合一小间商店,我们是一间商店配合一小间博物馆。”

#### 服务为王

Net-a-Porter.com和它的创始人Natalie Massenet毋庸置疑是Marchetti的最大竞争对手。”奇



Diego Dolci高跟鞋 (thecomer.com)

Philipo Lim项链 (thecomer.com)

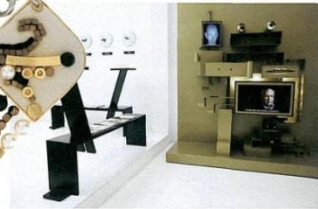


Delvaud纽扣皮手袋 (thecomer.com)



Raf Simons手套 (thecomer.com)

FEATURE 特写



米兰办公室



物流配送物流中心, 工作人员进行产品的扫描



位于意大利布洛尼亚的物流中心

先在Amazon.com购买书本小试牛刀, 然后试着下载音乐, 继而网购服装。在尝过eBay竞价失败的苦果后, 在YOOX.com购得Marc Jacobs运动鞋, 会让人们得到双倍的喜悦。

怪的是, 在一场Marni发布会上, 我被安排和Natalie坐在一起。我俩自然是有说有笑, 如果有人注意的话, 应该能拍出一张不错的照片。”Marchetti说。他确信, 正是YOOX集团的上市之举促使历峰集团在4个月后收购了Net-a-Porter.com。

至于Boo.com, 在Marchetti看来, 他们的失败不仅仅归咎于华而不实的技术手段(譬如用JavaScript和Flash观看的3D影像和卡通售货员), 还错在对营销的过度依赖。YOOX.com的商业战略恰恰相反, Marchetti把一般公司用在市场营销上的钱都花在了服务上。今年夏天, 他前往巴厘岛享有盛誉的Aman酒店度假, 终于体验到了传说中的七星级服务, 当作公司上市后的奖励。作为一个对服务挑剔成癖的人, 他曾开玩笑说自己是巴黎所有五星酒店的头号通缉对象, 即便是自夸服务第一的布里斯托酒店。”如果巴黎有Aman就好了!”Marchetti笑称。

对自己的公司, Marchetti的要求可谓更加严格。时至今日, YOOX集团在全球拥有6个分公司, 配送到67个

国家, 网站支持9种语言和16种货币类型。强大的快递系统(在欧盟保证48小时内送货上门, 美国和日本平均到货时间为4天), 人性化的7天内免邮退货规定, 可降解材料包装袋, 都意味着一笔不小的投资, 但Marchetti相信, 对品质的追求有利于YOOX的长远发展。他的信条是: “顾客与顾客之间的口耳相传是对我们最好的宣传。”

“去年我们为送货造成的二氧化碳排放支付了10万欧元的排污税。我们使用的购物袋全是百分百循环利用的, 这增加了我们的成本, 但我认为这样做是有意义的。”Marchetti说。

登陆中国后, Marchetti又要把他的这套品质至上原则教给中国人。“中国政府很聪明。他们不光想让我们投资, 还要我们输入技术和理念。”他说, “我们现在就是这么做的, 聘请的员工全是中国人, YOOX有从事电子商务10年的宝贵经验, 我们会把我们所知的关于运营和服务的一切带来中国, 但我们也入乡随俗, 因为那才是在中国取得成功的一办法。”且让我们拭目以待。

B:《外滩画报》

FM=Federico Marchetti

B: 2000年, 时尚品牌的网站还都一点也不发达, Prada.com尚在建设中。你是怎么会想到从事奢侈品电子商务的?

F.M: 1999年12月, 我离开原先任职的公司, 准备自立门户。我的想法是把时尚界和因特网联系起来, 成为品牌在网络上的合作伙伴。你看过《社交网络》吗? 我的情况并非像那部电影演的那样, 我既不是电脑程序员, 也不是时尚人士, 这才是为什么我能成为联系两个世界的桥梁。当我还是个孩子时, 我已经对零售业、对顾客很感兴趣, 去哥伦比亚大学读MBA就是为了创业。

B: 为何将公司命名为YOOX?

F.M: 我决定为自己的公司取一个简洁而抢眼的名字。因为我希望我的公司也能成为一个品牌。X和Y象征染色体, 又容易让人联想到luxury(奢侈品), 而O像数字零,



FEATURE 特写



Federico Marchetti 在 Yoox 集团的服务器库内 (摄影: Luca Continelli)

是二进制代码,把X和Y串了起来。我想要我的品牌如同人类DNA一样,被视为技术的DNA,时尚的DNA。幸运的是,YOOX.com这个域名居然没被注册!要知道,4个字母,且后缀是.com的域名在当时几乎早已被注册光了。

**B:** 你是如何得到创业投资的?

**F.M:** 1999年圣诞节过后,我找到了一家风险投资公司。意大利不像硅谷有那么多投资公司,只有2到3家。我找到了最好的那家。2000年2月中旬,他们同意给我150万欧元,换取33%的股份。我们在3月中旬签合同。3月21日,我正式成立了公司。在意大利,我们把这一天称为春季的开始。6月21日,YOOX.com接受了第一笔订单,那是夏季的第一天。然后,YOOX的故事就开始了。

**B:** 一开始YOOX.com靠卖过季的大牌服装走红,之后何时开始转型?

**F.M:** 我的创业计划从未改变,出售过季服装只是一

个阶段,因为我必须一步一步来,你不可能在3个月里就做到一切。YOOX.com的理念是让你在这里找到你在其他地方找不到的玩意。从艺术书籍到古董衣,从年轻设计师作品到珍贵的跨界合作,应有尽有,过季产品只是其中的一个部分。所以说,YOOX.com的内容其实是很广泛的,是有趣商品的大熔炉。今年圣诞季,我们主打Anna Dello Russo的同名香水,那也是在YOOX.com独家销售的。

**B:** 最早交给YOOX集团运营的是哪个品牌的网店?

**F.M:** Marni是我们的第一个客户。Consuelo(创意总监)是一个非常具有远见的人,她不愿意Marni的产品在别家的网店里销售,因为她害怕经营多年的品牌形象和口碑会毁在他人手里。而YOOX可以帮助她避免这件事的发生,通过打造一个完全符合Marni美学的专属网店——Marni.com。我们就是这样展开了合作关系,我们非常尊重Consuelo的想法,努力把网店和实体店的风格保持一

致。比方说,Marni实体店最出名的就是他们的银色流线型衣架,而网店的背景也是银灰白三色,产品的布局让人感觉他们是漂浮在页面上的。

**B:** YOOX.com和thecorner.com有何不同?

**F.M:** 我们运营的每个网站都尽可能做到不同。如果你用“酷”和“趣味”来形容YOOX.com的话,那么thecorner.com就是“奢华”。前者除了时装还有书籍和生活类产品,后者只有全价时装,但是它的特色是每个设计师都能拥有自己的迷你商店,上传采访、发布会录像或其他任何他们愿意放的东西。

**B:** 在你看来,现在是登陆中国的最佳时机吗?为什么?

**F.M:** 是的,我拜读了中国政府的“十二五”规划,而我之前也为YOOX制定了从2011年到2015年的五年计划,我发现我们不误而合地把网络零售市场未来占总零售市场的份额列为了5%,因此我认为我和中国政府的想法是合拍的。2003年我曾来中国考察,当时中国的基础设施还不具备迎接奢侈品电子商务的条件,现在,运输等基础设施的品质已大为改善。我们筹备了一年的时间,去年12月集团上市,今年12月登陆中国,YOOX的每次大动作都发生在12月。

**B:** 如何做到入乡随俗?

**F.M:** 我们在上海设立了物流中心,聘请了全部由中国团队组成的团队。网站为中文界面,提供尺寸换算,并安排了中文客户服务。对我们来说前6个月主要是学习和观察的过程。之前在日本,我们为满足当地人对手机服务的巨大需求曾专门组建了一个技术部门,未来在中国也很可能为当地顾客提供具体的定制化服务。

**B:** YOOX最大的竞争对手Net-a-Porter.com已经被顶峰集团收购,你可曾想过卖掉自己的公司?

**F.M:** 这两年我确实有好几个机会把公司卖了,但我自视企业家,不是经理人,经理人为他人打工,而企业家是自己的老板。当初我创业就是为了争取没有老板的自由。还有一个原因是,我们和多个品牌保持着私密而珍贵的关系,我们拥有一些他们非常机密的资料,不适合被某一个大型奢侈品集团收购。出于这个原因,YOOX最好永远保持独立。我是品牌在互联网上的捍卫者,因此我会尽我所能不让它们受到伤害。

**B:** 你是一个受欢迎的老板吗?

**F.M:** 看情况,我对自己要求很高,所以我为我工作的人也要要求很高。但好消息是,我有很多从10年前就为我工作的员工,他们从没离开,所以我想他们还过得不错。YOOX上市对他们来说也是喜讯,很多员工都持有股份,当公司股份从4欧元涨到7.5欧元时,每个人都很高兴。

**B:** 目前为止,中国之行让你学到了什么?

**F.M:** 中国政府很聪明,他们不光想让我们投资,还要我们输入技术和理念。互联网是非常美国化的东西,我想中国政府想要通过我们,帮助中国的品牌发展,以求和美国企业抗衡。在这一点上,我很佩服中国政府,他们比意大利政府强多了。

**B:** 那么,YOOX又将教中国人一点什么?

**F.M:** 互联网的“品质”——图片的品质,信息的品质,服务的品质。当我在10年前创立YOOX时,意大利并无高品质的电子商务可言,是我们教会了意大利人网购。我想强调一点,YOOX注重的是在中国的长远发展,我们知道高品质的服务要过很久才能看到回报,但这一天肯定会来的。我有的是耐心。