

**JACK MA**  
**NUNCA DESISTAS**

**JACK MA**  
**NUNCA DESISTAS**

SUK LEE E BOB SONG

Tradução de  
Alexandra Cardoso

*Para a minha família, que tem sido um enorme apoio.*

Bob Song

*Para todos os sonhadores e empreendedores  
que não têm medo de falhar,  
de fazer nascer a sua paixão e os seus sonhos.*

Suk Lee

# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....                          | 15 |
| <b>PESSOAL</b> .....                             | 19 |
| Capacidade tecnológica .....                     | 19 |
| Atingir o equilíbrio .....                       | 19 |
| Aprender inglês .....                            | 20 |
| Não sou estúpido .....                           | 20 |
| Tigre cego .....                                 | 20 |
| <b>PRINCÍPIOS DE NEGÓCIO</b> .....               | 21 |
| Valores comuns .....                             | 21 |
| A hierarquia da empresa .....                    | 22 |
| Construir uma infraestrutura forte .....         | 22 |
| Sobre as alegações de falsificação .....         | 22 |
| Motivação para vender .....                      | 22 |
| Sobre a recuperação económica .....              | 23 |
| Indicadores principais de desempenho (KPI) ..... | 23 |
| Engano .....                                     | 24 |
| Planear a sucessão .....                         | 24 |
| Críticas .....                                   | 25 |
| Responsabilidade empresarial no século XXI ..... | 26 |
| Paciência .....                                  | 26 |
| Perfeccionismo .....                             | 26 |
| Cães selvagens e coelhos brancos.....            | 27 |
| Sobre a contratação .....                        | 27 |
| Investir nos empregados .....                    | 28 |

|   |    |
|---|----|
| <b>ALIBABA E OUTROS NEGÓCIOS</b> .....    | 29 |
| Primeiros dias .....                      | 29 |
| Sorrir .....                              | 29 |
| Modelo de negócios .....                  | 30 |
| Não é uma simples empresa chinesa .....   | 30 |
| Pensar de modo diferente .....            | 31 |
| Foco .....                                | 31 |
| As mulheres nos negócios .....            | 32 |
| A relação com o Governo .....             | 32 |
| A experiência do utilizador .....         | 33 |
| Mudança .....                             | 34 |
| Cultura empresarial .....                 | 34 |
| Visão de futuro .....                     | 34 |
| Adquirir o Yahoo! China .....             | 35 |
| Dia dos Solteiros (Duplo 11) .....        | 35 |
| Universidade Alibaba .....                | 36 |
| Taobao .....                              | 36 |
| Alipay .....                              | 37 |
| Investir na saúde .....                   | 37 |
| Investir na felicidade .....              | 38 |
| <b>LIDERANÇA</b> .....                    | 39 |
| Construir uma equipa de gestão .....      | 39 |
| Riso .....                                | 39 |
| Valorizar os empregados .....             | 40 |
| Organogramas .....                        | 40 |
| Espírito de equipa .....                  | 40 |
| Ser um líder .....                        | 41 |
| Jogadores da NBA .....                    | 41 |
| Visão, coração e força .....              | 42 |
| Enfrentar a crise .....                   | 42 |
| Os soldados não devem ter binóculos ..... | 43 |
| Solidão .....                             | 43 |
| Decisões e erros .....                    | 44 |

|  |           |
|--|-----------|
| A educação de um CEO .....                   | 44        |
| Nutrir os empregados .....                   | 44        |
| MBA .....                                    | 45        |
| <b>SUCESSO E FRACASSO .....</b>              | <b>47</b> |
| As lições aprendidas dos dias sombrios ..... | 47        |
| Os CEO cometem erros .....                   | 47        |
| Aprender com a experiência .....             | 48        |
| As quatro qualidades .....                   | 48        |
| Estabelecer metas realistas .....            | 48        |
| A satisfação dos empregados .....            | 49        |
| Lidar com a crise .....                      | 49        |
| Manter-se positivo .....                     | 50        |
| Trabalhar duramente .....                    | 50        |
| Aprender com o fracasso .....                | 50        |
| Não temer os erros .....                     | 50        |
| O fracasso gera sucesso .....                | 51        |
| Saltar demasiado cedo .....                  | 51        |
| Numa crise, pense nos clientes .....         | 52        |
| <b>A CONCORRÊNCIA .....</b>                  | <b>53</b> |
| Abraçar a concorrência .....                 | 53        |
| Apreciar a rivalidade .....                  | 53        |
| A influência do dinheiro .....               | 54        |
| Um crocodilo no Yangtzé .....                | 54        |
| Teimosia .....                               | 54        |
| Não há nenhum vencedor .....                 | 55        |
| eBay .....                                   | 55        |
| Confrontar a concorrência .....              | 56        |
| Guerra de preços .....                       | 56        |
| Identificar a concorrência .....             | 57        |
| Ficar em primeiro ou em segundo lugar .....  | 57        |
| Estratégia .....                             | 58        |
| Amazon .....                                 | 58        |
| Elefantes .....                              | 58        |

|   |           |
|---|-----------|
| Imitadores .....                            | 59        |
| <b>DINHEIRO, INVESTIMENTO E VALOR .....</b> | <b>61</b> |
| Conselhos de administração .....            | 61        |
| Investidores .....                          | 62        |
| Responsabilidade fiscal .....               | 62        |
| Poupar dinheiro .....                       | 62        |
| Eliminar os especuladores .....             | 63        |
| Acionistas, investidores e clientes .....   | 63        |
| Criar valor .....                           | 63        |
| SoftBank .....                              | 64        |
| O investimento é como o casamento .....     | 64        |
| O lançamento da OPI de Hong Kong .....      | 64        |
| Participação acionista .....                | 66        |
| A OPI da NYSE .....                         | 66        |
| Ganhar dinheiro com o Alibaba .....         | 66        |
| Financiamento .....                         | 67        |
| Serviços gratuitos .....                    | 68        |
| O preço das ações do Alibaba .....          | 68        |
| <b>EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO .....</b>    | <b>71</b> |
| <i>E-mail</i> interno .....                 | 71        |
| Qual é a nossa estratégia? .....            | 72        |
| Ter um sonho .....                          | 72        |
| Consumo doméstico .....                     | 73        |
| Dinheiro <i>vs.</i> sonhos .....            | 73        |
| Gratidão .....                              | 73        |
| 1001 erros .....                            | 74        |
| Capital inicial .....                       | 74        |
| Tamanho e foco da empresa .....             | 75        |
| Diversidade e inovação .....                | 75        |
| Desafios .....                              | 76        |
| Más ideias .....                            | 76        |
| Conselho para operadores de rede .....      | 77        |
| Inovadores malucos .....                    | 77        |

|  |           |
|--|-----------|
| Discutir exaustivamente .....  | 78        |
| Pequenas e médias empresas .....                                       | 78        |
| Jovens .....   | 79        |
| <b>MEIOS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING .....</b>                          | <b>81</b> |
| Dar nome à sua empresa .....   | 81        |
| Publicidade .....  | 81        |
| Expandir a sua campanha de riqueza .....                               | 82        |
| Pôr palavras na boca de Bill Gates .....                               | 82        |
| Ser o Jack Ma .....  | 83        |
| Dizer a verdade .....  | 84        |
| Marca e confiança .....  | 84        |
| A primeira experiência com<br>os meios de comunicação ocidentais ..... | 85        |
| Construir credibilidade .....  | 85        |
| A Internet .....   | 86        |
| <b>A INTERNET, O COMÉRCIO ELETRÓNICO E O COMÉRCIO GLOBAL ...</b>       | <b>89</b> |
| Trazer a Internet para a China .....                                   | 89        |
| China <i>vs.</i> EUA .....   | 89        |
| Conselhos para a China .....   | 90        |
| Conselhos para as empresas dos EUA .....                               | 90        |
| Fazer dinheiro .....   | 91        |
| O <i>feedback</i> que conta .....                                      | 91        |
| Comércio .....   | 92        |
| Um novo tipo de intermediário .....                                    | 92        |
| O papel das PME .....  | 93        |
| Falsificadores .....   | 93        |
| O B2B chinês .....   | 94        |
| O pequeno é belo .....   | 94        |
| Credibilidade .....  | 95        |
| PME .....  | 95        |
| <b>AMBIENTALISMO E FILANTROPIA .....</b>                               | <b>97</b> |
| A obrigação da China .....   | 97        |



|   |            |
|---|------------|
| Doar dinheiro .....                       | 98         |
| Filantropia .....                         | 98         |
| Caridade .....                            | 99         |
| Ambientalismo .....                       | 99         |
| Alterações climáticas .....               | 100        |
| <b>LIÇÕES DE VIDA .....</b>               | <b>101</b> |
| Três princípios .....                     | 101        |
| Terceira Guerra Mundial .....             | 101        |
| Desenvolvimento pessoal .....             | 102        |
| A desaceleração da economia chinesa ..... | 102        |
| Inveja .....                              | 102        |
| Fé nas crenças pessoais .....             | 103        |
| Ensinar .....                             | 103        |
| Obstáculos .....                          | 104        |
| Realizar os sonhos .....                  | 104        |
| Heróis .....                              | 104        |
| Dizer a verdade .....                     | 104        |
| Mudar-nos a nós próprios .....            | 105        |
| Nunca desistir hoje .....                 | 105        |
| <b>DATAS IMPORTANTES .....</b>            | <b>107</b> |
| <b>CITAÇÕES .....</b>                     | <b>117</b> |
| <b>AGRADECIMENTOS .....</b>               | <b>149</b> |
| <b>SOBRE OS EDITORES .....</b>            | <b>151</b> |

## INTRODUÇÃO

**N**ascido a 10 de setembro de 1964, Jack Ma, ou Ma Yun (马云), é um empresário e filantropo chinês. Trata-se do fundador e presidente-executivo do Grupo Alibaba, uma das empresas de Internet mais bem-sucedidas do mundo. Com um patrimônio líquido estimado em 21,8 mil milhões de dólares, Ma é uma das pessoas mais ricas do planeta.

A sua viagem até ao topo é uma verdadeira história da Cinderela. Antes de criar o Alibaba, Ma era um humilde professor de inglês na Universidade Normal de Hangzhou. Em 1995, durante uma viagem a Seattle, no estado de Washington, um amigo apresentou-o à Internet. Depois de procurar as palavras «cerveja» e «China» sem encontrar resultados, Ma decidiu abrir uma empresa de Internet e levar a World Wide Web até ao seu país. Não sabia nada sobre codificação ou computadores e poucos chineses entendiam

o que era a Internet, e muito menos o seu potencial no mercado, o que o levou a considerar-se a si mesmo «um cego montado nas costas de um tigre cego». Apesar destes obstáculos, Ma estava decidido a começar o seu negócio. Pediu dinheiro emprestado a familiares, e montou um escritório com 17 sócios no seu pequeno apartamento, em Hangzhou. No início, a empresa não ganhou dinheiro nenhum. Oferecia os seus serviços gratuitamente, expandiu-se demasiado depressa e quase faliu. Depois de muitas falsas partidas, o Alibaba acabou por construir uma plataforma para as pequenas e médias empresas chinesas se ligarem a compradores internacionais e, no seu terceiro ano, conseguiu finalmente ser lucrativo. A visão única, o espírito positivo e a determinação incessantes de Ma ajudaram o Alibaba a tornar-se, atualmente, a empresa dominante no comércio eletrónico na China.

Um dos lemas mais famosos de Ma, «Nunca desistir», reflete a atitude com a qual ele enfrentou a rejeição ao longo da vida. Reprovou duas vezes nos exames para a universidade, acabando por aceitar uma vaga naquela que chama de «pior universidade da minha cidade». Mais tarde, a Universidade de Harvard rejeitou-o dez vezes. Quando o Kentucky Fried Chicken chegou à China, 24 pessoas candidataram-se a um emprego, tendo sido aceites 23 – ele foi o único a quem foi negado um lugar.

Em 2015, a *Forbes* nomeou-o uma das 22 pessoas mais poderosas do mundo. Desde que o Alibaba começou a ser cotado em bolsa, a 19 de setembro de 2014, conseguindo uma OPI recorde de 25 mil milhões de dólares, Jack Ma e

a sua empresa têm sido tópicos importantes nos meios de comunicação. Ele foi o primeiro empresário chinês a aparecer na capa da *Forbes* e a conversar com jornalistas como Charlie Rose e líderes como o presidente Barack Obama.

Conhecido pela sua humildade, otimismo e personalidade exuberante, Jack Ma é um ícone dos negócios altamente respeitado na China. O motivo não é de admirar: o Alibaba tem sido fundamental a revolucionar o comércio e o empreendedorismo do país. Estabeleceu não só uma rede de qualidade para transações comerciais locais e globais, como também um método fiável, e anteriormente inédito, de pagamentos *online* (Alipay). Antes do Alibaba, a China era um mar de milhões de pequenas e médias empresas (PME) sem nenhuma maneira fácil de se ligarem aos clientes ou de receberem pagamentos. Durante quase duas décadas, Ma e a sua equipa esforçaram-se para criar um ambiente de negócios lucrativo e positivo para essas operações, tendo ele evitado e desafiado sempre a ideia de que os desejos dos acionistas do Alibaba deviam ter precedência sobre os dos seus clientes e empregados. Devido ao foco do Alibaba na capacitação dos proprietários das PME, milhões têm conseguido obter rendimentos decentes e sustentar as suas famílias, uma responsabilidade que Ma nunca parece considerar de ânimo leve, mantendo sempre o seu olhar no futuro e no objetivo da empresa de ajudar os «dois mil milhões de consumidores mundiais a comprar *online*». Generoso com os seus próprios empregados, Ma não é o típico presidente-executivo. É conhecido por oferecer cerimónias de casamento com todas as despesas pagas e exibições exuberantes, como a sua versão

própria de «Can You Feel the Love Tonight» na festa do 10.º aniversário do Alibaba.

Este livro visa proporcionar aos leitores de todo o mundo uma melhor compreensão de Jack Ma através das suas próprias palavras, retiradas de notícias, declarações públicas, entrevistas de televisão e muito mais. Embora Ma fale inglês fluentemente e seja frequentemente entrevistado por meios de comunicação dos EUA, também passámos centenas de horas a pesquisar conteúdos em *media* da China, incluindo a cobertura efetuada pelos maiores jornais e programas de televisão do país, bem como os discursos das reuniões regulares de operadores de rede do Alibaba. Estas são exposições itinerantes, através de várias cidades, que permitem que Ma e os seus associados divulguem junto dos utilizadores locais do Alibaba os serviços e as melhores práticas de negócio. As citações destas fontes foram traduzidas do original em chinês, tornando as valiosas perceções de Ma – sobre o empreendedorismo, os valores de negócio, o comércio eletrónico, a caridade, a concorrência e muito mais – acessíveis, pela primeira vez, a um público mais vasto.

O que surge é o retrato de um homem que, em menos de uma geração, revolucionou o mercado chinês e o mundo do comércio eletrónico em geral, e sem absolutamente nenhuma experiência anterior em negócios, tecnologia ou, francamente, em sucesso. Este livro é para qualquer pessoa que tenha um sonho e ambição – ou para qualquer pessoa que precise de um pequeno lembrete para «nunca desistir».

Suk Lee e Bob Song

## PESSOAL

### *Capacidade tecnológica*

Não sou bom em tecnologia. Tive formação como professor do secundário. É uma coisa engraçada; estou à frente de uma das maiores empresas de comércio eletrónico da China, talvez do mundo, mas não sei nada sobre computadores. Tudo o que sei sobre isso é como enviar e receber *e-mails* e navegar na Internet.

Cerimónia do prémio Asia Game Changer,  
2014

### *Atingir o equilíbrio*

Adoro *tai chi*. *Tai chi* é uma filosofia. É sobre o *yin* e o *yang*. *Tai chi* é sobre como nos equilibramos... Uso a filosofia do *tai chi* nos negócios: acalma-te, há sempre uma saída, e mantém-te equilibrado. A competição é divertida. Os negócios não são um campo de batalha onde o outro

morre e eu ganho. Nos negócios, mesmo que o outro morra, eu posso não ganhar.

Entrevista com Charlie Rose,  
Fórum Económico Mundial,  
23 de janeiro de 2015

### *Aprender inglês*

Aprendi inglês sozinho aos 12 anos, por algum motivo. Não sei, apaixonei-me pela língua. Todas as manhãs, às 05h00, fazia 40 minutos de bicicleta até ao Hotel Hangzhou, para ir à procura de turistas estrangeiros para me ensinarem inglês. Mostrava-lhes a cidade e eles ensinavam-me a língua.

Cerimónia do prémio Asia Game Changer,  
2014

### *Não sou estúpido*

Sou louco, não estúpido.

*Jack Ma's Quotations on Entrepreneurship*,  
2008

### *Tigre cego*

Nos últimos 15 anos de trabalho, chamei a mim mesmo «um homem cego montado nas costas de um tigre cego». Os peritos que montavam cavalos caíram todos. Nós sobrevivemos porque estávamos preocupados com o futuro. Acreditávamos no futuro. Mudámo-nos a nós próprios.

Cerimónia do prémio Asia Game Changer,  
2014